

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THIAGO MOTHÉ**

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PARA OS**  
**GESTORES DO IFES**

**VITÓRIA**  
**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THIAGO MOTHÉ**

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PARA OS  
GESTORES DO IFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Organizações e Trabalho.

Orientadora: Prof. Dra. Priscilla de Oliveira Martins da Silva.

**VITÓRIA**

**2017**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

Mothé, Thiago, 1982-  
M918r      Representações sociais de comprometimento organizacional  
para os gestores do Ifes / Thiago Mothé. – 2017.  
135 f. : il.

Orientador: Priscilla de Oliveira Martins da Silva.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Comprometimento organizacional. 2. Representações  
sociais. 3. Práticas sociais. I. Silva, Priscilla de Oliveira Martins  
da. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG  
ADM**

Programa de  
Pós- Graduação  
em Administração  
UFES

Mestrado e Doutorado

**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário -  
Goiabeiras

CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712

E-Mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com)

[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

**ATA DA 196ª DEFESA DE  
DISSERTAÇÃO DO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Às 14 horas do dia 21 do mês de julho do ano de 2017, na sala 801 do ED VIII, CCJE-UFES, campus de Goiabeiras, em Vitória (ES), reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos Professores Drª Priscilla de Oliveira Martins da Silva (orientadora), Dr. Rubens de Araújo Amaro (PPGAdm/UFES) e Drª Sabrine Mantuan (PPGP/UFES), para a sessão pública de defesa de dissertação do mestrando **Thiago Mothé Guimarães**, com o tema: "Representações sociais de comprometimento organizacional entre os gestores do IFES". Presente os membros da banca e o examinando, a presidente deu início à sessão, passando à palavra ao aluno; após exposição de 30 minutos por parte do examinando, os membros da banca formularam as suas arguições, as quais foram respondidas pelo aluno; em seguida, a presidente da sessão solicitou que os presentes deixassem a sala para que a banca pudesse deliberar; ao final das deliberações, a presidente da sessão convocou o mestrando e os interessados para ingressarem na sala; com a palavra, a presidente da banca leu a decisão da banca que resultou a **APROVAÇÃO** do examinando; por fim, a presidente da sessão alertou que o aprovado somente terá direito ao título de Mestre após entrega da versão final de sua dissertação, em papel e meio digital, à Secretaria do Programa e da homologação do resultado da defesa pelo Colegiado Acadêmico do PPGAdm. Nada mais havendo, foi encerrada a sessão da qual se lavra a presente ata, que vai assinada pelos membros da banca examinadora e pelo mestrando.



**Professora Drª Priscilla de Oliveira Martins da Silva**

Universidade Federal do Espírito Santo



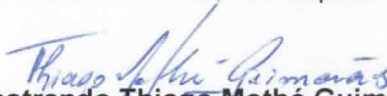
**Professor Dr. Rubens de Araújo Amaro**

Universidade Federal do Espírito Santo



**Professora Drª Sabrine Mantuan dos Santos Coutinho**

Universidade Federal do Espírito Santo



**Mestrando Thiago Mothé Guimarães**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela sua presença constante em minha vida, me protegendo e iluminando para seguir em frente honrando seu nome, colocando pessoas especiais em minha vida, deixando o caminho a ser percorrido mais agradável e com mais paz.

À minha família, principalmente à Nilcéa Mothé e Alvarito Mendes, por me darem todo o carinho e suporte necessário para prosseguir pelos percalços que o mestrado e a vida proporcionam a cada dia.

Aos amigos que fiz no mestrado, principalmente Adller Chaves, Arthur Silva e Welton Nascimento, que sempre estiveram comigo nessa caminhada me fortalecendo e nunca deixando que eu desistisse, sempre me incentivando e me alegrando com as suas valiosas amizades. Sempre disse para eles que a amizade deles é tão ou mais importante que o título de mestre que tanto me ajudaram a conquistar.

Aos outros amigos e colegas do mestrado que são bênçãos de Deus em minha vida, cada qual com sua contribuição na nossa jornada de mestrando. Aos amigos Aline, Arthur Dau, Karina, João Paulo, Emanuel, Franciele, Layon, Rubens, Vanessa, José Mário, Nayara e Stephania um carinho especial por todos que, de certa forma, compartilharam esse momento especial da minha vida.

À minha querida orientadora Priscilla de Oliveira Martins da Silva, porque papai do céu foi muito bondoso em colocá-la na minha vida acadêmica. Sempre com presteza, paciência, imenso conhecimento, ensinamentos que tiveram um papel fundamental na minha formação como um todo. Foi muito bom passar esse período com essa fantástica professora, com a qual aprendi tanto em tão pouco tempo.

Aos professores do PPGAdm da Universidade do Espírito Santo pela colaboração e pelo conhecimento compartilhado, de cada um levo um aprendizado para a vida.

À professora Letícia Dias Fantinel um agradecimento especial pela dedicação com a qual compartilhou conhecimento e um mundo de ideias e ideais que nem imaginava existir. Agradeço pela contribuição fenomenal à minha pesquisa.

Encontrei hoje em ruas, separadamente, dois amigos meus que se tinham zangado um com o outro. Cada um me contou a narrativa de porque se tinham zangado. Cada um me disse a verdade. Cada um me contou as suas razões. Ambos tinham razão. Ambos tinham toda a razão. Não era que um via uma coisa e o outro outra, ou que um via um lado das coisas e outro um lado diferente. Não: cada um via as coisas exatamente como se tinham passado, cada um as via com um critério idêntico ao do outro, mas cada um via uma coisa diferente, e cada um, portanto, tinha razão.

Fernando Pessoa (1982)

## RESUMO

Existe uma extensa agenda pesquisa para entendimento do comprometimento organizacional. No entanto, há também muita imprecisão para sua conceituação. Embora não haja total consenso sobre o conceito, a maioria das pesquisas concorda que o comprometimento organizacional envolve características como a forte crença e aceitação de valores e metas da organização, do desejo de permanecer na organização e pelo empenho extra despendido para contribuir para organização (MOWDAY; STEERS; PORTE, 1979). O presente estudo teve como objetivo compreender a relação ente as Representações Sociais de comprometimento organizacional para os gestores públicos e suas práticas sociais desenvolvidas no processo de gestão na figura dos Diretores Gerais dos *campi* e do Reitor do Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes). A Teoria das Representações Sociais (TRS) é a lente teórica que contribui para compreender as representações sociais e sua dinâmica em seus diversos contextos ou numa determinada situação. Segundo Jodelet (2001), as representações sociais são constituídas de saberes que se articulam na vida cotidiana. Foram utilizados procedimentos qualitativos de coleta e análise, diferenciando-se da maioria das pesquisas nessa área. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 12 gestores do Ifes que exercem os cargos de Diretor Geral e Reitor. Os dados obtidos foram avaliados por meio de procedimentos de análise de conteúdo. Observou-se que a representação social dos gestores do Ifes, no que diz respeito ao comprometimento organizacional, remete à base afetiva desse vínculo, bem como suas práticas sociais, que propiciam a afetividade do comprometimento organizacional. A pesquisa contribui para a delimitação do conceito de comprometimento organizacional no sentido de que mostra que tal conceito, no contexto da presente pesquisa, está ligado à afetividade, ou seja, ao desejo de empenharem e de contribuírem em prol da organização.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Representação Social; Prática Social.



## ABSTRACT

There is an extensive research agenda for the understanding the organizational commitment. Nevertheless, there are also imprecision related to its conceptualization. Although there is no consensus about the concept, most research agrees that the organizational commitment involves features such as the belief and the acceptance of organizational values and goals, the desire to remain in the organization and the extra commitment to contribute to the organization (MOWDAY; STEERS; PORTE, 1979). This study aimed to comprehend the relationship between the social representations of organizational commitment to the public managers and their social practices developed in the management process, in the figure of the general directors of the campuses and the rector of the Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes). The Social Representations Theory (SRT) is a theoretical lens that contributes to comprehend the social representations and their dynamics in their different contexts or in a given situation. According to Jodelet (2001), the social representations are constituted of knowledge that is articulated to the daily life. It was used qualitative procedures of data gathering and analysis, differing from most of the research in this area. Semi-structured interviews were conducted with 12 Ifes' managers that held positions of general director and rector. The data obtained were evaluated through content analysis procedures. It was observed that the social representation of the Ifes' managers, mainly regarding the organizational commitment, refer to the emotional basis of this link, as well as to the social practices of the Ifes' managers, which favor the affectionateness of the organizational commitment. The research contributes to the delimitation of the concept of organizational commitment in the sense that shows that this concept, in the context of the present research, is linked to affectionateness, that is, to managers' desires to strive and to contribute for the benefit of the organization.

**Keywords:** Organizational Commitment; Social Representation; Social Practice.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. <i>Objetivos</i> .....	21
1.1.1. <b>Objetivo Geral</b> .....	21
1.1.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	23
2.1. <i>Teoria das Representações Sociais</i> .....	23
2.2. <i>Vínculos Organizacionais</i> .....	33
2.3. <i>Os estudos sobre Comprometimento Organizacional</i> .....	36
2.4. <i>Administração Pública e Comprometimento Organizacional</i> .....	46
3. METODOLOGIA .....	51
3.1. <i>Locus e Participantes de Pesquisa</i> .....	51
3.2. <i>Coleta e Tratamento de Dados</i> .....	52
3.3. <i>Procedimento para análise dos dados</i> .....	53
3.4. <i>Aspectos Éticos</i> .....	55
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	56
4.1. <i>Dados dos Entrevistados</i> .....	56
4.2. <i>Eixos temáticos: Análise de Conteúdo</i> .....	59
4.2.1. <b>Comprometido com a organização</b> .....	62
4.2.2. <b>Influências sobre comprometimento do gestor do Ifes</b> .....	67
4.2.3. <b>Influências do comprometimento dos servidores do Ifes</b> .....	71
4.2.4. <b>Práticas para o comprometimento organizacional</b> .....	77
4.2.5. <b>Avaliação do comprometimento</b> .....	82
4.2.6. <b>Indivíduo não comprometido</b> .....	84
4.2.7. <b>Comprometimento na gestão do Ifes</b> .....	88
4.2.8. <b>Servidor comprometido</b> .....	91
4.2.9. <b>Servidor não comprometido</b> .....	92
4.2.10. <b>Práticas que levam ao comprometimento</b> .....	95
4.2.11. <b>Práticas que levam ao não-comprometimento</b> .....	97
4.3. <i>Representações e práticas sociais do comprometimento organizacional</i> .....	101
4.4. <i>Teoria do Senso comum e a Teoria do comprometimento</i> .....	115
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICE A .....	130
APÊNDICE B .....	132
APÊNDICE C .....	133

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Áreas de Formação dos Gestores do Ifes.....	58
<b>Gráfico 2</b> – Tempo de ingresso dos Gestores do Ifes. ....	58

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo tridimensional de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen .....	41
<b>Figura 2</b> – Categorias que representam o servidor comprometido com a organização segundo gestores do Ifes.....	62
<b>Figura 3</b> – Influências sobre comprometimento do gestor no Ifes. ....	67
<b>Figura 4</b> – Influências sobre o comprometimento organizacional do servidor do Ifes. ....	71
<b>Figura 5</b> – Práticas dos gestores que influenciam o comprometimento dos servidores do Ifes.....	77
<b>Figura 6</b> – Categorias do eixo temático “Avaliação de comprometimento” .....	82
<b>Figura 7</b> – Categorias que representam como os gestores do Ifes lidam com o comprometimento no cotidiano .....	84
<b>Figura 8</b> – Categorias do Eixo temático “Comprometimento na gestão do Ifes” .....	89
<b>Figura 9</b> – Categorias que representam o servidor comprometido .....	92
<b>Figura 10</b> – Categorias que representam o servidor não comprometido .....	93
<b>Figura 11</b> – Práticas que levam ao comprometimento organizacional. ....	95
<b>Figura 12</b> - Práticas que levam ao não-comprometimento.....	98
<b>Figura 13</b> - Relação entre as representações e práticas sociais de comprometimento dos Gestores Ifes .....	109

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – <i>Princípios da Administração Pública (ALEXANDRINO; PAULO, 2009)</i> .....	48
<b>Tabela 2</b> – <i>Caracterização dos gestores do Ifes</i> .....	57
<b>Tabela 3</b> – <i>Eixos temáticos dos temas 1 e 2 do roteiro de entrevista. (APÊNDICE A) (Continua)</i> .....	59
<b>Tabela 4</b> – <i>Eixo temático do tema 3 do roteiro de entrevista. (APÊNDICE A) (Continua)</i> .....	61

## 1. INTRODUÇÃO

No decorrer das últimas décadas percebe-se que as organizações passaram por várias alterações em todos os setores, passando desde a sua estrutura de produção até o comportamento dos indivíduos em seus ambientes de trabalho (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014). Além disso, o desenvolvimento em escala global e o maior acesso às novas tecnologias de gestão tornam o ambiente mais desafiador para as organizações devido aos novos padrões necessários para continuarem competitivas (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012; BOTELHO; PAIVA, 2001; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014). Esse contexto de transformação faz com que as organizações busquem, cada vez mais, estratégias que possam contribuir para que os indivíduos se mantenham focados e estimulados a colaborar da melhor maneira para atingir os resultados organizacionais (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012). Assim, esse ambiente com frequentes mudanças tem atraído interesses de diversos pesquisadores com o objetivo de investigar o comprometimento organizacional para compreender como isso influencia no comportamento do indivíduo (LEITE, 2008).

Segundo Bortolotti (2010), as mudanças são constantes nas organizações que sofrem influência tanto do seu ambiente interno quanto do externo. Assim, surgem novos modelos de gestão com o objetivo de alcançar um maior envolvimento de seus trabalhadores para produzir e prestar serviços de qualidade e atingir a eficiência e a eficácia organizacional, e, consequentemente, atingir as metas propostas que são constantemente modificadas. Deste modo, salienta-se a importância de estudar os vínculos dos indivíduos com a organização, sendo esses essenciais para atingir os objetivos de qualquer organização. A partir dos estudos sobre vínculos organizacionais é possível entender como o envolvimento com a organização influencia o entendimento das tarefas e dos objetivos propostos pela organização por parte dos indivíduos (SCHIMIT; FARIA, 2004).

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), os indivíduos buscam estabelecer diversos vínculos desde o seu nascimento e ao longo de sua vida. Os estudos nessa área têm como um imenso desafio determinar como a influência desses vínculos atua na estrutura interna dos indivíduos, no seu comportamento e no seu desenvolvimento. No ambiente complexo

que compõe o ambiente organizacional os indivíduos criam percepções, sentem afeto e criam intenções de maneira particular sobre o trabalho como um todo ou com algumas especificidades ao qual este está relacionado. Também podem ocorrer diferenciações entre indivíduos no modo como se identificam ou se apegam às suas atividades. Assim, na tentativa de representar a série de diferentes reações dirigidas a dois objetos que estão intimamente ligados entre si, os estudiosos criaram conceitos para a compreensão dessas reações. Dentre os conceitos que visam compreender as ligações dos indivíduos com a organização está o de comprometimento organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Sobre o vínculo comprometimento organizacional (CO) existe uma gama de estudos (PEIXOTO et al., 2015). No entanto, ainda não há um consenso sobre o conceito. Observa-se, porém, um ponto em comum entre as pesquisas do tema: o comprometimento organizacional trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a). De acordo com Bastos *et al.* (2014), dentre os diversos vínculos, o comprometimento organizacional se destaca, juntamente com outros constructos (contratos psicológicos, cidadania organizacional e percepções de suporte e de justiça e equidade), por atribuir de forma mais direta o vínculo do indivíduo com a organização, salientando ainda que os demais integram ou se associam a dimensões ou aspectos desses constructos citados anteriormente.

O interesse em pesquisas sobre comprometimento organizacional tornou-se mais evidente a partir da pesquisa de Mowday, Steers e Porter (1979), na qual os autores propunham o comprometimento organizacional como um conceito unidimensional, caracterizado pela forte crença e aceitação das metas e dos valores da organização por parte dos indivíduos, do forte desejo de permanecer na organização, e pelo empenho extra despendido para contribuir com a organização. Na década de 1990, Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo tridimensional do comprometimento organizacional, ampliando o constructo proposto por Mowday, Steers e Porter (1979). Segundo estes autores, o comprometimento organizacional possui três dimensões: a dimensão afetiva (identificação com a organização), a instrumental (o indivíduo busca se manter na organização por necessidade) e a normativa (refere-se ao sentimento de dever e obrigação).

No Brasil, a agenda de pesquisas sobre o tema teve destaque a partir do trabalho de Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1990), que investigou as variáveis do comprometimento organizacional em uma instituição pública a partir do modelo de Mowday, Porter & Steers (1982), que utilizou o *Organizational Commitment Questionnaire-OCQ* (Escala para mensuração do nível de comprometimento organizacional) em uma versão traduzida e devidamente adaptada para estudo em instituições públicas.

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) é o predominante nas pesquisas de comprometimento organizacional. No entanto, sofre críticas sobre os problemas que cercam o constructo (RODRIGUES; BASTOS, 2010). As pesquisas vêm mostrando que o modelo tridimensional de comprometimento organizacional, juntamente com outros modelos sugeridos por outros autores, como, por exemplo, o proposto por Medeiros (2003) que inclui a dimensão afiliativa ao CO, não conseguem mensurar adequadamente o que se pretende. Isso ocorre devido à ampliação do constructo na tentativa de definir CO. Em outras palavras, verifica-se um “alargamento do conceito” (RODRIGUES; BASTOS, 2010). O alargamento do conceito do comprometimento organizacional o torna impreciso, dificulta os estudos e ameaça a validade dos estudos (BASTOS, 1993; MORROW, 1993; RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Para contribuir com uma delimitação mais adequada desse constructo surgiram dois novos constructos a partir do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que são os vínculos Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012) e o Consentimento Organizacional (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010). O vínculo entrincheiramento organizacional seria a tendência do indivíduo a permanecer na organização a partir da avaliação entre o investimento realizado na organização e as possíveis perdas que podem ser geradas com a sua saída (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012). Já o vínculo consentimento organizacional relaciona-se à permanência do indivíduo na organização como dever moral e também por obediência às normas e à hierarquia da organização (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010).

Segundo Moscon (2009), as pesquisas brasileiras são fortemente influenciadas pelo modelo americano de pesquisar o comprometimento organizacional que, em sua grande maioria, é de natureza quantitativa. Destarte, tem-se a pesquisa de Tamayo (2005), que



busca verificar a influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento organizacional em um órgão público, utilizando a escala de comprometimento de Mowday, Steers e Porter (1979). Este estudo encontrou que o comprometimento é antagonista aos valores que têm foco na tradição e no domínio do mercado. Dentre as pesquisas que utilizam o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) está a de Botelho e Paiva (2011), que teve como objetivo descrever e analisar o comprometimento organizacional em uma instituição pública. No entanto, diferentemente da maioria das pesquisas na área, que utilizam predominantemente a abordagem quantitativa (BASTOS ET AL, 2014), Botelho e Paiva (2011) utilizam as abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Estudos como o de Peixoto *et al.* (2015), na busca pela contribuição para delimitação do conceito de comprometimento organizacional, utilizou a abordagem quantitativa, através de uma pesquisa do tipo *survey* em diferentes organizações. Os autores construíram o instrumento a partir das bases afetiva e normativa da escala de comprometimento organizacional de Bastos (1994) e da escala de consentimento organizacional de Silva (2009). Outro estudo que visou contribuir para a diminuição da imprecisão do conceito de comprometimento organizacional é o de Menezes e Bastos (2011), utilizando também a abordagem quantitativa. E também no intuito de garantir uma maior precisão do conceito de comprometimento organizacional, Moscon (2009) utilizou a abordagem qualitativa através das teorias implícitas de gestores de empresas de médio e grande porte da Bahia, para contribuir com o avanço de estudos nessa área que utilizam hegemonicamente instrumentos quantitativos.

Apesar da extensa agenda no estudo de comprometimento organizacional, que se intensificou a partir da década de 1980, não existe um consenso sobre a definição do constructo entre pesquisadores brasileiros e internacionais que melhor o caracterize (COSTA; BASTOS, 2014; RODRIGUES; BASTOS, 2010; BASTOS *et al.*, 2014). Contudo, os estudos sobre o tema têm-se mostrado relevantes, pois demonstram que é por meio do vínculo organizacional que as organizações atingem seus objetivos e podem executar as tarefas descritas no planejamento com eficácia (KRAMER; FARIA, 2007). Deste modo, pode-se afirmar que, estabelecido o vínculo com a organização, os indivíduos se comprometem com o desempenho para atingir os resultados almejados. Portanto, o estudo de vínculos

organizacionais como os que se referiram ao Comprometimento Organizacional e ao Entrincamento e Consentimento são importantes para compreender como os indivíduos se comportam nas organizações, a fim de entender como mantê-los vinculados e assim obter o desempenho esperado.

De acordo com Bastos *et al.* (2014), os processos ligados à gestão sofrem influência dos vínculos existentes entre os indivíduos e as organizações. Portanto, o entendimento da dinâmica desses vínculos e de como são formados incidem na “formulação de políticas e no desenvolvimento de práticas/modelos mais específicos de como lidar com as pessoas, seus trabalhos, suas relações no interior das equipes, suas relações com os líderes e gestores” (BASTOS *et al.*, 2014, p. 153). Assim, para os autores, o estudo dos vínculos organizacionais contribui para a articulação dos aspectos teóricos e tecnológicos que são importantes para o desenvolvimento das funções sociais esperadas nas organizações.

Um aspecto que merece um estudo aprofundado sobre a temática é o contexto organizacional. Segundo Rodrigues e Bastos (2013), a cultura organizacional pode influenciar na qualidade do vínculo. Ou seja, não são apenas as características do indivíduo em si, como seus valores atitudinais e intrínsecos, que influenciam o vínculo entre o indivíduo e a organização. De acordo com os autores, há uma diferença entre as culturas das organizações públicas e privadas. Portanto, cada uma delas possui características peculiares. As organizações públicas são altamente burocratizadas e possuem hierarquia bastante definida, devido às leis a que são submetidas, que as fazem ter características de cunho comportamental que precisam de uma atenção especial (RODRIGUES; BASTOS, 2013). Além dessas características abordadas, é importante mencionar que as organizações públicas são consideradas na literatura como um ambiente cuja administração possui pouca flexibilidade e é pressionada pelo ambiente externo para fornecer serviços de qualidade e para melhor gestão dos seus recursos (AMARAL, 2014).

Para Ckagnazaroff (2002), os gestores do setor público são considerados lentos se comparados com os gestores da iniciativa privada devido ao fato de serem, muitas vezes, limitados pela legislação vigente. Além disso, verifica-se o fato de que, muitas vezes, os interesses do gestor público não estão alinhados aos interesses do Estado, comprometendo, assim, a motivação de muitos gestores. Por fim, a descontinuidade administrativa com a

mudança da gestão dos cargos eletivos pode causar impactos no desempenho dos servidores (CKAGNAZAROFF, 2002). Essas são características e fatores peculiares que demonstram a importância de investigarmos o objeto de estudo proposto em uma organização pública.

Para o presente estudo foi selecionado como *lócus* o Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes), uma autarquia federal criada pela Lei nº 11.892 de dezembro de 2009, que integrou os Centros Federais de Educação Tecnológica do Espírito Santo (CEFETES) e as Escolas Agrotécnicas Federais existentes no Espírito Santo, formando, assim, uma estrutura única. A escolha do Ifes como *Locus* de pesquisa se dá devido à sua importância no cenário capixaba na área de educação pública. A instituição obtém altos índices de qualidade no ensino (INEP, 2015), bem como excelência nos serviços prestados à população, além de se tratar de uma instituição pública. Dessa forma, tornou-se um campo importante na delimitação do conceito do comprometimento organizacional no contexto da Administração Pública. Os participantes da pesquisa são os gestores do Ifes, nas pessoas do Reitor e dos Diretores Gerais dos *campi*, que são os responsáveis pela execução das políticas do Ifes que visam atender às demandas dos públicos interno e externo.

Dentre os vários estudos sobre a temática, verifica-se a existência de pesquisas com o foco nos gestores. Um exemplo é o estudo de Moscon, Bastos e Souza (2012) que buscou compreender a visão dos gestores do que é um trabalhador comprometido com a organização dentro das dimensões afetiva e instrumental do modelo de Meyer e Allen (1991), utilizando a abordagem qualitativa para a investigação. Concluíram que “os gestores pesquisados relacionam o conceito de comprometimento à sua base afetiva e consideram o comprometimento instrumental como sendo a antítese do comprometimento ” (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012, p. 357). Ao final da pesquisa, os autores sugerem novas investigações com outros instrumentos para ampliar o conhecimento e compreender com maior clareza o conceito do comprometimento organizacional. Dentro dessa perspectiva, o presente estudo tem como proposta investigar os gestores e a sua visão sobre o comprometimento organizacional no contexto de uma organização pública.

Predominantemente os estudos sobre comprometimento organizacional são desenvolvidos através da abordagem quantitativa, a fim de medir as atitudes dos

empregados perante a organização, carreiras e sindicatos (MELO, 2006). Há poucas pesquisas desenvolvidas através da abordagem qualitativa, conforme salienta Bastos *et al.* (2014) em seu estudo. Para Godoy (1995), o estudo que utiliza a abordagem qualitativa permite compreender em profundidade um certo fenômeno através do contexto no qual está inserido. Para isso, o pesquisador vai a campo para entender o fenômeno a partir da perspectiva dos indivíduos, considerando todos os pontos de vista relevantes para entender a dinâmica do fenômeno. Dessa forma, o presente estudo considera o comprometimento organizacional como um fenômeno social inscrito no contexto organizacional. Para isso, então, é necessário, no sentido de alcançar uma maior compreensão do fenômeno, realizar o estudo por meio da abordagem qualitativa.

Sabendo da importância do estudo dos vínculos organizacionais para compreender comportamentos dos indivíduos dentro da organização, pretende-se, com o exposto, estudar o comprometimento organizacional. O estudo busca compreender como os gestores do Ifes entendem o que é comprometimento organizacional, e quais as práticas utilizadas no dia a dia, em que entendem o quê leva ao comprometimento com a organização. Essa compreensão se dará por meio do quadro teórico da Teoria das Representações Sociais (TRS).

A TRS é a lente teórica que contribui para a compreensão das representações sociais e sua dinâmica em seus diversos contextos ou numa determinada situação. Assim, com a TRS busca-se entender a construção do conhecimento de forma simultânea no contexto individual e coletivo. O conteúdo das Representações Sociais permite que os indivíduos envolvidos nas diferentes relações interpretem um determinado contexto e se orientem para a comunicação entre eles. Sendo assim, quando os indivíduos se deparam com um determinado objeto criam um sentido sobre ele, concebendo assim uma teoria que os guia em suas ações e comportamentos (MOSCOVICI, 2015). As representações sociais, segundo Jodelet (2001), são constituídas de saberes que se articulam com a experiência da vivência cotidiana. As representações sociais são constituídas de valores, crenças, opiniões, elementos culturais e ideológicos sobre um determinado objeto, orientando, assim, a comunicação e as condutas dos indivíduos (JODELET, 2001).

Para Abric (2001), as representações sociais exercem um papel primordial nas práticas e na dinâmica das relações sociais. Almeida, Santos e Trindade (2000) salientam que as práticas sociais são resultantes de um processo interativo envolvendo o sujeito, o objeto e o grupo social. Para as autoras as práticas se alicerçam a partir das interações mencionadas e assumem significados e são ressignificadas, impregnadas por valores e afetos, possibilitando assim a construção e transformação do conhecimento dos indivíduos de um certo grupo social. Em face dessas considerações, entende-se que os gestores do Ifes compartilham valores e crenças em seu cotidiano, possibilitando a constituição de uma realidade que seja comum e que contribua para a sua interpretação e o seu modo de agir a respeito do vínculo comprometimento organizacional. Nesse sentido, a TRS é composta de um alicerce teórico e metodológico que permite analisar as representações sociais e as práticas sociais dos gestores do Ifes a respeito do comprometimento organizacional.

Diante do exposto, o presente estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Como se dá a relação entre as representações sociais de comprometimento organizacional para os gestores públicos e suas práticas sociais desenvolvidas no processo de gestão, na figura dos Diretores Gerais dos *campi* e do Reitor do Ifes?

Para responder ao problema de pesquisa proposto será realizada uma pesquisa qualitativa cujos dados serão obtidos através de entrevistas semiestruturadas feitas aos Diretores Gerais dos *campi* e ao Reitor do Ifes, e os dados gerados serão tratados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011; FRANCO, 2005).

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

A fim de responder à problemática proposta, o presente estudo tem como objetivo geral: Compreender a relação entre as representações sociais dos gestores do Ifes sobre o comprometimento organizacional e as práticas sociais desenvolvidas no processo de gestão.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são compostos pelos seguintes itens:

- a) Identificar as representações sociais dos gestores em relação ao comprometimento organizacional;
- b) Analisar as práticas sociais, no processo de gestão no dia a dia, que visam manter os servidores comprometidos com a organização;
- c) Identificar a relação entre as representações sociais e as práticas sociais em relação ao comprometimento organizacional no processo de gestão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. *Teoria das Representações Sociais*

A obra *La psychanalyse, son image, son public* (A psicanálise, sua imagem e seu público), que foi lançada em 1961 pelo autor romeno Sergi Moscovici, é considerada como o marco inicial da Teoria das Representações Sociais (TRS). Segundo Arruda (2002), a TRS de Moscovici foi divergente do paradigma dominante na época nas áreas da Psicologia Social e Ciências Sociais. Os estudos de Moscovici tinham como objetivo analisar os fenômenos que tinham características subjetivas, eram captados através dos indivíduos e os resultados das pesquisas dependiam da interpretação do pesquisador, sendo diferente das pesquisas realizadas predominantemente na ciência, fugindo, assim, do padrão metodológico dominante da época (ARRUDA, 2002).

Para Jovchelovitch (1998), a TRS visa compreender a produção dos saberes sociais. Essa teoria busca trabalhar com o conceito de pensamento social visando compreender sua dinâmica e também sua diversidade. Estudos anteriores sabiam da existência das representações sociais, no entanto, não se preocupavam com a sua estrutura e dinâmica (MOSCOVICI, 2015).

O estudo das representações sociais de Moscovici basearam-se nos estudos de Representações Coletivas de Émile Durkheim. Para Durkheim (2007), as representações coletivas sintetizam o que o grupo pensa sobre si e sobre a realidade que o cerca. Nesse sentido tem-se a construção social do conhecimento (OLIVEIRA, 2012). Para o entendimento da representação de uma sociedade em si e o mundo que a cerca, é preciso compreender a natureza dessa sociedade e não a natureza dos indivíduos. Nesse sentido, Durkheim (2007) tem como ponto de vista que a sociedade determina a maneira de agir do indivíduo e de como este está inserido no mundo. Apesar do indivíduo ter uma consciência individual como componente de sua natureza subjetiva, isso não determina sua maneira de agir. Durkheim (2007) salienta que a consciência coletiva produz o que é o indivíduo, sua forma de agir e de pensar.

Com o foco nas dinâmicas das representações sociais, Moscovici (2015) faz uma crítica à visão de Durkheim que observava o conceito das representações coletivas apenas como um conceito, que são concebidas através da consciência imposta ao indivíduo pela sociedade, que se mantém com o tempo, não preocupado com os estudos de sua dinâmica e com o desvendar de sua estrutura. Moscovici (2015) entende as representações sociais como um fenômeno que deve ser entendido na sua estrutura complexa e com capacidade de influenciar os indivíduos e a sociedade. As representações sociais são entendidas por Moscovici como fenômenos que ocorrem com indivíduos e também com diversos grupos nas relações cotidianas, e que, além disso, as representações sociais são o meio pelo qual o senso comum expressa o seu pensamento. Para Jodelet (2001), o saber do senso comum, apesar de se diferenciar do conhecimento científico, é tido como uma forma de conhecimento importante, na vida social, acerca dos processos cognitivos e das interações sociais.

De acordo com Moscovici (2015), as representações sociais sempre são fruto de interações sociais e da comunicação e possuem duas funções básicas: estabelecer uma ordem para orientar os indivíduos em seu mundo social e material, e possibilitar uma comunicação a fim de constituir um código numa comunidade para nomear e classificar os vários aspectos de seu mundo e da sua história individual e social. As representações sociais, segundo Jodelet (2001), são fenômenos complexos que estão sempre agindo na vida social. Para a autora, as representações sociais são: “uma forma de conhecimento, socialmente elaborado e compartilhado, que tem um objetivo prático e concorre para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (JODELET, 2001, p. 22). Jodelet (2001) afirma que as representações sociais têm as funções de manutenção da identidade social e equilíbrio sócio-cognitivo. Essas duas funções estão sempre interligadas.

As representações sociais, para Jodelet (2001), são construídas socialmente, pois os indivíduos não vivem de maneira isolada e agem de acordo com o mundo que os cercam. Importantes na vida cotidiana, as representações sociais possibilitam aos indivíduos definir como agir, pois contribuem para interpretar, estabelecer, tomar alguma posição a respeito e defendê-los dos diferentes aspectos da realidade cotidiana. Desta forma, as representações sociais podem ser entendidas como:



[...] sistemas de interpretação, que regem nossa relação com o mundo e com os outros, orientando e organizando as condutas e as comunicações sociais. Igualmente intervêm em processos tão variados quanto a difusão e a assimilação dos conhecimentos, no desenvolvimento individual e coletivo, na definição das identidades pessoais e sociais, na expressão dos grupos e nas transformações sociais (JODELET, 2001, p. 22).

Cavedon e Ferraz (2005) salientam que os indivíduos, no papel de pensadores ativos, constroem as suas próprias representações sociais e buscam transmiti-las através da comunicação para os demais indivíduos, estimulando um ciclo que se retroalimenta de forma constante. Essas representações são elaboradas através de processamento de episódios que surgem através das interações sociais, ou seja, suas experiências. Os indivíduos, de uma maneira geral, analisam o mundo de maneira semelhante, pois estão inseridos em um mundo acima de tudo social. Dessa forma, Cavedon e Ferraz (2005) afirmam que não existem representações criadas de forma isolada. Essas são formuladas através das pessoas e seus grupos por intermédio das ações de comunicação, cooperação e das experiências vividas pelos indivíduos. Sendo assim, quando as representações sociais surgem, elas ganham vida própria, e, assim, circulam entre os sujeitos, atraindo-se, repelindo-se e abrindo espaço para novas representações sociais, ao mesmo tempo que outras mais antigas vão desaparecendo (CAVEDON; FERRAZ, 2005).

As representações sociais, a partir do momento de sua criação, circulam, possuem atração entre si, como também repulsão, são encontradas e permitem a criação de novas representações e desaparecimento de outras, coexistindo ou não (CAVEDON; FERRAZ, 2005). As condutas e as comunicações sociais dos indivíduos e grupos são organizadas pelas representações sociais, assim como há interferência na assimilação do conhecimento e a sua difusão, exercendo, assim, influência sobre a configuração das identidades pessoais e sociais (MATTOS; FERREIRA, 2004).

A construção das representações sociais é remetida necessariamente ao sujeito social, e, segundo Jovchelovith (1998), a representação é fruto da ação do sujeito. É uma ação simbólica dele em relação ao mundo. O sujeito social produz de forma independente as representações sociais que nunca são apenas um produto das determinações sociais. Na Teoria das Representações Sociais o sujeito e o seu saber estão sempre relacionados ao seu contexto. Nesse sentido não se pode desvincular a construção do saber da subjetividade do

sujeito (ARRUDA, 2005). As construções das representações sociais são sempre contextualizadas, ou seja, as representações são resultantes das condições em que surgem e circulam.

De acordo com Jovchelovith (1998), a representação, a subjetividade e a produção são elementos que são entendidos somente pela relação que os três têm entre si. Para a autora, esses três elementos sempre coexistem e em nenhum momento há ausência de um desses elementos na relação entre os três. Eles indicam a fundamental relação entre o ser humano e o seu mundo social. A autora afirma que:

A representação é uma construção, e a lógica da sua produção é a mesma lógica da construção do sujeito. A subjetividade - ou a expressão do sujeito no mundo - passa pela produção da representação. A objetividade - ou a estabilidade histórica, e em certa medida, sempre precária do mundo oferece à representação a matéria sobre a qual ela trabalha. A objetividade do mundo é o limite necessário sem o qual a própria ideia de construção se torna redundante. Esta objetividade é o limite necessário à onipotência do sujeito que precisa aprender a diferenciar entre si e um mundo que lhe resiste. A subjetividade e a objetividade são dois polos de um mesmo processo guiado pelas práticas comunicativas de uma sociedade e sua cultura. Se nos debruçarmos cuidadosamente sobre a relação entre sujeito-objeto, eu-outro, individual-social, poderemos entender tanto os problemas centrais que acompanham nossos debates como as falácias de que, por vezes, eles se nutrem. (JOVCHELOVITH, 1998, p.60)

Shimamoto (2004) afirma que a construção das representações sociais é formada por um processo psíquico que torna familiar e presente um objeto que é exterior ao universo mental do indivíduo. Nesse sentido, o objeto, que adentra no universo mental do indivíduo, articula e se relaciona com outros objetos já presentes, trocando propriedades com esses. Todo esse processo é guiado pelas experiências, afetos e valores do indivíduo (JODELET, 2001).

As representações sociais têm a função de tornar familiar aquilo que não é conhecido. Nesse sentido, Moscovici (2015) identifica dois processos de formação das representações sociais que são a ancoragem e a objetivação. A ancoragem se dá quando o novo objeto é definido e constituído pela rede de significações que o indivíduo já possui, relacionando o objeto com seus valores e práticas sociais (ALVES-MAZZOTTI, 2008). Para Jodelet (2001), o processo de ancoragem tem duas funções. A primeira é permitir que a representação e seu objeto sejam incluídos em uma rede de significações onde possam ser situados perante os valores sociais, dando assim coerência. Nesse processo a ancoragem tem um papel essencial, pois permite que o novo se insira no sistema de acolhimento

nocional e, assim, pode-se incluir esse novo no quadro dos objetos já conhecidos. A segunda função diz respeito “à instrumentalização do saber, conferindo-lhe um valor funcional para interpretação e gestão do ambiente” (JODELET, 2001, p.18). Em outras palavras, a ancoragem possibilita tornar familiar aquilo que é diferente, desconhecido ou estranho do conjunto de categorias que o indivíduo possui.

No processo de ancoragem é feita a classificação em que a representação é produzida e é estocada na memória de acordo com os paradigmas e modelos do indivíduo. Sendo assim, o objeto é reconhecido ou não em uma determinada categoria. No processo para denominação de um objeto que vai ser representado, busca-se tornar o novo desconhecido em algo conhecido, em algo que está dentro dos moldes da identidade cultural (MOSCOVICI, 2015). Os indivíduos buscam dar sentido aos objetos que aparecem no cotidiano de acordo com a identidade cultural, relacionando-o com os valores e crenças de seu grupo de pertença, expressando, assim, sua identidade. Portanto, no processo de ancoragem, além das relações sociais que são expressas, há uma contribuição para a constituição das representações (MOSCOVICI, 2015).

O processo de objetivação, para Jodelet (2001), é dividido em três fases que são a construção seletiva, esquematização estruturante e naturalização. A construção seletiva se dá de acordo com o pertencimento social dos sujeitos, que influencia as informações que circulam sobre um determinado objeto. Através dessa influência, o indivíduo assimila as informações de acordo com o sistema de valores de relações sociais no qual está inserido. Na esquematização os indivíduos procuram informações que já conhecem, organizando-as em um esquema para criar sua representação e aprender aquilo que é novo de forma individual e em suas relações. A organização produzida pelo indivíduo é chamada de núcleo ou esquema figurativo. A última fase do processo de objetivação, a naturalização, é a estabilização do núcleo figurativo, ou seja, é quando o abstrato se torna concreto, algo palpável para o indivíduo, quando o objeto é considerado como parte integrante de sua realidade (ALVES-MAZZOTTI, 2008; JODELET, 2001).

De acordo com Almeida (2009), a Teoria das Representações Sociais estruturou-se da seguinte forma:

[...]principalmente, em torno de três abordagens teóricas que se desenvolveram a partir da TRS: a abordagem processual, liderada por Denise Jodelet; a abordagem

estrutural, liderada por Jean-Claude Abric e também conhecida como a Escola do Midi; a abordagem societal, liderada por Willem Doise.[...] (ALMEIDA, 2009, p. 716)

A abordagem processual, também conhecida como dinâmica, tem como principal figura Denise Jodelet. Essa abordagem tem como foco a gênese das representações sociais, buscando analisar o processo de formação, considerando assim a historicidade e o contexto em que foi produzida. A autora propõe que as representações sociais, tidas como um saber social, são orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo, no qual os indivíduos estão inseridos. Essa abordagem apoia os seus estudos no conteúdo das representações sociais, e são baseados no suporte das imagens, linguagens, documentos, conceitos, teorias, falas, entre outros, construindo uma realidade em comum, e possibilitando a comunicação. Destarte, as representações sociais funcionam como guias que interpretam e organizam a realidade, tendo um papel de orientação prática ao situar o indivíduo no mundo (ALMEIDA, 2009; ARRUDA, 2002).

A abordagem estrutural foi difundida principalmente por Jean Claude Abric e tem como base a proposição da teoria do núcleo central das representações. Segundo Abric (1993, 2001), as representações sociais apresentam duas características, a primeira delas é que as representações sociais são estáveis e móveis, rígidas e flexíveis, e a segunda característica é que elas são consensuais, porém com fortes diferenças interindividuais. Essas contradições, segundo Abric (1993, 2001), mostram como as representações são estruturadas e o seu modo de funcionamento. Para o autor, as representações sociais são formadas por dois sistemas: o sistema central e o sistema periférico (ABRIC, 1993, 2001).

O sistema central está intimamente ligado e é determinado pelas condições históricas, sociológicas e ideológicas. Então é caracterizado pelo sistema de normas e memória coletiva do grupo. Com isso, constitui-se uma base compartilhada de forma coletiva das representações sociais, tendo como função a consensualidade. Pode-se atribuir a homogeneidade do grupo social ao sistema central. O sistema periférico é o complemento do sistema central e tem a função de enraizar a representação na realidade do indivíduo. Tem-se a concretização do sistema central para tomar uma posição ou um curso de ação. Os elementos do sistema periférico, segundo Abric (2001, p.23),

[...] são organizadas em torno do núcleo central. Eles estão em relação direta com ele, ou seja, a sua presença, o seu peso, o seu valor e a função são determinados pelo núcleo. Eles constituem o conteúdo essencial da representação, o lado mais acessível, mas também a mais viva e concreta. Abarcam informações retidas, selecionadas e julgamentos interpretados e feitos sobre o objeto e seu ambiente, estereótipos e crenças. Estes elementos são encaixados, isto é, eles podem ser mais ou menos perto dos elementos do núcleo central, desempenham um papel importante na realização do significado de representação, mais distante do que ilustram, clarificar, justificar esta significância. Se como nós pensamos, os elementos centrais são a pedra angular da representação, os elementos periféricos também desempenham um papel essencial na representação. Com efeito, eles constituem a interface entre o núcleo e a situação concreta de que é feita ou funciona representação.

Doise (2002) é o principal expoente da abordagem societal, que articula quatro níveis de análises: individual, interpessoal, grupal e societal. Os estudos sobre as representações sociais, realizados em Genebra, são articulados com o estudo das relações entre grupos. Arruda (2002) reitera que há um peso maior aos processos como o de ancoragem, adotando as determinantes sociais como fundamentais. Deste modo, essa perspectiva é considerada a mais sociológica, pois busca encontrar o princípio organizador das representações. Para Almeida (2009, p. 728), “o conteúdo das representações depende das relações entre os grupos, na medida em que serve para justificar certo modo de encadeamento das relações, mantendo, ao mesmo tempo, a especificidade e a identidade de cada grupo”. Com o objetivo de fazer a conexão entre o individual e o coletivo, essa abordagem articula “explicações de ordem individual com explicações de ordem societal, evidenciando que os processos de que os indivíduos dispõem para funcionar em sociedade são orientados por dinâmicas sociais (interacionais, posicionais ou de valores e de crenças gerais)” (ALMEIDA, 2009, p. 719).

Esse estudo utilizará a abordagem processual difundida por Denise Jodelet. Essa abordagem possibilitará a compreensão das representações sociais dos gestores do Ifes a respeito do comprometimento organizacional, a partir das vivências, crenças, tradições e de como o indivíduo visualiza o fenômeno no contexto público, e de como ele constrói sua realidade, para assim entender as suas práticas em relação ao vínculo.

De acordo com Abric (2001), as representações sociais desempenham um papel fundamental nas práticas e na dinâmica das relações sociais, respondendo a quatro funções essenciais que são a função do saber, identitária, de orientação e justificadora. Na função do

saber, as representações sociais permitem a compreensão e a explicação da realidade aos indivíduos, pois permitem que os atores sociais adquiram o conhecimento prático do senso comum de forma que fiquem em um quadro que seja assimilável e compreensível para eles, de acordo com seu funcionamento cognitivo e os valores que possuem. A função identitária das representações sociais tem o papel de situar os indivíduos e os grupos sociais no campo social. Nessa função as representações sociais permitem o desenvolvimento de uma identidade social gratificante, que é compatível com sistemas de normas e valores sociais que são determinados historicamente. Essa identidade permite a proteção e a singularidade dos grupos. Na função de orientação, as representações sociais orientam os comportamentos e as práticas dos indivíduos. Assim, os indivíduos têm seus comportamentos e suas práticas influenciadas pelas representações sociais, definindo também o que é lícito, tolerável ou inaceitável em um determinado contexto social. As representações sociais, em sua função justificadora, permitem após a ação justificar as tomadas de posição. Assim, as representações sociais possuem a função de perpetuar e justificar a diferenciação social, de reivindicar discriminação de estereótipos ou de manter uma distância social entre os grupos sociais (ABRIC, 2001).

A forma como os indivíduos veem, pensam, conhecem, sentem e interpretam seu modo de vida e sua colocação no mundo tem um papel essencial para orientação e a reorientação de suas práticas (JODELET, 2009). As representações sociais que são formadas na sociedade, segundo Moscovici (2015), repercutem diretamente nos comportamentos dos indivíduos, influenciando suas atitudes e suas maneiras de agir, já que contribuem para a formação dos conhecimentos que informam e orientam o grupo social em um determinado contexto de tempo e espaço. De acordo com Wagner (2003), as representações sociais possibilitam o entendimento da dinâmica das interações sociais e explicam os determinantes das práticas sociais, pois entende-se que as representações e as práticas sociais são imensamente integradas e dependentes de forma recíproca.

As práticas sociais, de acordo com Almeida, Santos e Trindade (2000),

[...] se referem a um processo interativo em que sujeito, objeto e grupo social não podem ser considerados isoladamente. É no jogo dessas interações que as práticas se consolidam, adquirem significados e são re-significadas, impregnadas por valores e afetos, contribuindo para a construção e transformação das diferentes

teorias psicológico-populares que permeiam o imaginário de determinado grupo social. (ALMEIDA; SANTOS; TRINDADE, 2000, P. 265)

Para explicar as relações entre as representações sociais e práticas sociais, Abric (2001) propõe três hipóteses que são definidas a partir do tipo de situação com a qual os indivíduos e os grupos se deparam. As hipóteses são as seguintes:

- H1: As representações determinam as práticas sociais em situações em que a carga emocional é forte, e onde é obrigatória a referência - explícita ou não - à memória coletiva para manter ou justificar as práticas identitárias, a existência ou práticas de grupo; - H2: Representações também desempenham um papel nas práticas e nas situações em que o ator tem autonomia - mesmo relativa - no que diz respeito às obrigações decorrentes da situação ou medidas resultantes de relações de poder. (ABRIC, 2001, p. 207, traduzido); - H3: Em situações de forte compromisso-sociais ou materiais-e, as práticas sociais e representações estão em interação. Nessas situações, o estabelecimento de certas práticas é susceptível de causar transformação completa de representações (ABRIC, 2001, p. 210, traduzido).

Para Abric (2001), a relação entre a representação social e as práticas sociais mostra-se inquestionável. Para o autor, as representações constituídas possibilitam entender determinada decisão para uma situação, os tipos de relação que são construídas com os pares, e como o indivíduo encara e se engaja em certas situações e práticas em seu cotidiano. Entende-se que o contexto e as práticas sociais aos quais o grupo social foi submetido exercem uma grande influência na constituição das representações sociais. Como afirmam Wachelke e Camargo (2007), a influência das representações e práticas sociais é uma via de mão dupla, tornando as representações como condições para as práticas e as práticas como agentes de transformação das representações. Segundo Sá (1993), as práticas sociais devem ser analisadas como referenciais indispensáveis para as representações sociais. Para o autor, o conhecimento prático promove a ligação do sujeito a um determinado objeto, destarte, um conhecimento praticado (SÁ, 1993). Além disso, Sá (1993) salienta que não deve ser apenas suposto, mas também constatado em comportamentos e comunicação que efetivamente e sistematicamente ocorrem no dia a dia de grupos sociais.

Para Sá (1994), as comunicações interpessoais significativas podem originar teorias de senso comum que são as representações sociais e essas se desenvolvem no campo das práticas socioculturais por um certo grupo de indivíduos. O autor salienta que o pensamento

prático emerge das práticas na sociedade e na cultura, que, quando são alimentadas, propiciam a perpetuação ou contribuição para transformação do próprio pensamento prático. Com a comunicação interpessoal pode-se criar as teorias de senso comum, que, para Sá (1994), são as representações sociais. De acordo com Guareshi (2008), a prática passa a existir a partir do momento em que se faz algo visível, quando se é colocado em algum ato, ou simplesmente que se tem a ação e alguma coisa acontece. No entanto, para o autor, existe ação mesmo quando o indivíduo se omite, age de forma passiva, impede que algo aconteça. Em todos esses casos, quando é produzido algum efeito, tem-se uma prática (GUARESHI, 2008).

Souza (2012) busca a definição de prática social em sua pesquisa, que teve como objetivo investigar e analisar as representações sociais e práticas sociais que são construídas por profissionais de saúde de um certo município brasileiro. Na pesquisa, o autor ilustrou os afazeres dos professores e dos alunos em uma instituição escolar contemporânea. Nesse contexto, o autor diz o seguinte:

[...] por exemplo, os professores se colocam entre um quadro e as cadeiras onde se sentam os alunos. Pensam e falam sobre conhecimentos científicos. Aplicam testes para verificar se os alunos são capazes de repetir esses conhecimentos. Esses fazeres, que o professor chama de “dar aula” e a que os alunos se referem como “estudar”, podem ser qualificados como práticas sociais. Eles são comuns a muitos sujeitos, que agem de forma muito parecida em relação aos mesmos objetos. São “sistemas de ação” adotados por indivíduos e grupos no presente e que são herdeiros de formas de lidar com instrumentos materiais e simbólicos que foram “socialmente estruturados” (o que pressupõe a construção histórica dessas formas de lidar). Esses sistemas de ação ganham características específicas segundo os papéis sociais em cena, professores, alunos, bons alunos. O conjunto de ações é orientado, entre outras, por representações sociais da escola e do trabalho. (SOUZA, 2012, p. 581)

Souza (2012) baseia-se nas propostas de Jodelet e Moscovici para estabelecer o seguinte conceito de práticas sociais:

[...]“sistemas de ação socialmente estruturados e instituídos em relação com papéis”. Essa definição enfatiza a estabilidade das práticas, a existência de padrões nas maneiras pelas quais grupos sociais agem e reagem em relação aos objetos. A análise psicossocial pode delimitar o objeto das práticas (práticas sobre a escola, sobre a loucura, sobre os usuários de Saúde da Família, sobre o alcoolismo, etc.). [...] Na qualidade de conjunto de ações, é preciso reconhecer que as práticas mobilizam, utilizam e transformam variados suportes materiais e simbólicos simultânea e sequencialmente. As práticas sociais, assim como as representações sociais, são ao mesmo tempo estáveis e dinâmicas, em permanente re-atualização e transformação (SOUZA, 2012, p. 580; p. 590).



Martins-Silva et al (2016), numa pesquisa bibliométrica, buscam apresentar a utilização da TRS nos Estudos Organizacionais. Como resultado, os autores salientam que a utilização da TRS nos Estudos organizacionais ainda é incipiente, e que o potencial da que a teoria proporciona para compreensão dos fenômenos sociais não é explorado em sua totalidade. Conforme posto, a TRS contribui para o entendimento das representações sociais dos gestores do Ifes quanto ao comprometimento organizacional, e as práticas sociais também possuem sua importância para essa contribuição. Devido à importância das representações sociais nas práticas sociais, essa pesquisa, utilizando como base a abordagem processual, difundida por Jodelet (2001), busca compreender as representações sociais sobre o comprometimento organizacional por parte dos gestores no contexto da administração pública, analisando sua formação e como é difundida na organização. Além disso, visa entender como os gestores do Ifes agem perante o vínculo comprometimento organizacional e, através das práticas sociais dos gestores, compreender a sua relação com as representações sociais.

## ***2.2. Vínculos Organizacionais***

Segundo Kramer e Faria (2007), as organizações buscam estabelecer objetivos para assim trabalhar em busca de atingi-los. No entanto, nem sempre os objetivos são conquistados de maneira planejada, pois há diversos fatores que podem dificultar o alcance dos resultados esperados. Em algum momento, os indivíduos têm o foco para atingir as metas prejudicado por fenômenos ou situações que surgem a partir das suas relações interpessoais e da interação entre os indivíduos e a organização. O estabelecimento de vínculos do indivíduo com a organização não garante necessariamente que os objetivos sejam atingidos sem dificuldades, mas permite a construção de um compromisso com o desempenho para que as metas sejam atingidas, na medida em que cada indivíduo contribui com suas atividades para o funcionamento do todo (KRAMER, 2003; KRAMER; FARIA 2007). Para Kramer e Faria (2007), os vínculos organizacionais indicam a ligação entre o indivíduo e a organização, tendo envolvimento não só com os projetos e objetivos da organização, mas

também com o empenho em resolver os problemas e o comprometimento com suas políticas, desempenho e resultado para a organização. Deste modo, os vínculos permitem que os indivíduos e as organizações estabeleçam uma relação mais sólida e significativa baseada no comprometimento e respeito mútuo.

De acordo com Rodrigues e Bastos (2013), o estudo dos vínculos entre o indivíduo e a organização são de suma importância para o entendimento das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Segundo os autores, os vínculos interferem na dinâmica da organização em suas diversas áreas, ocasionando impactos, positivos ou não, na qualidade de vida dos indivíduos, na produtividade, efetividade e, consequentemente, na competitividade da organização. O comprometimento com a organização pode influenciar na eficácia organizacional e também no bem-estar dos funcionários (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Segundo Faria e Schmitt (2007), para a existência de um vínculo presume-se uma relação de cumplicidade, pois para tal existência é necessário que a organização e os indivíduos tenham interesses, necessidades, anseios ou desejo de estabelecer o vínculo. Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), os indivíduos buscam receber em troca pelo seu trabalho recursos capazes de satisfazer suas necessidades tanto pessoais, como familiares e profissionais. Além disso, os indivíduos buscam uma troca justa com a organização. Anseiam que as organizações prestem apoio em momentos de dificuldade e, assim, buscam estabelecer a reciprocidade, mantendo vivo um conjunto de crenças e expectativas sobre a organização calcado no intercâmbio de ofertas e retornos. Compreender esses anseios e a busca dos indivíduos acerca do seu papel dentro das organizações, assim como sua relação com ela, torna-se um desafio para os pesquisadores (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Em seu estudo, Kramer e Faria (2007) descrevem os elementos que compõem os vínculos organizacionais. São eles: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, desenvolvimento de amizades, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia. Para os autores, o vínculo gera uma pauta de conduta que surge a partir de uma relação particular entre o indivíduo e a organização. Pode-se, assim, identificar como os

indivíduos irão se comportar na organização. Kramer e Faria (2007) afirmam que ao investigar sob a ótica dos vínculos organizacionais as relações dos indivíduos com as organizações é possível entender quais as razões que levam um indivíduo a atingir os objetivos estabelecidos no planejamento da organização.

Para Tamayo (2005), o vínculo estabelecido entre o indivíduo e o seu trabalho tem como característica a complexidade e a multidimensionalidade. O autor ainda salienta que a relação do indivíduo não é somente com o trabalho em si, mas com tudo que o envolve, como o emprego, seus colegas de trabalho que formam a equipe, com a carreira, com o sindicato e, finalmente, com a organização em que trabalha. Os estudos dos vínculos organizacionais, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), visam elucidar como os indivíduos:

[...]formatam e organizam seu conhecimento sobre suas relações com as complexas unidades sociais denominadas organizações, surgiram vários conceitos psicossociais ancorados em proposições teóricas sobre vida social e revestidos de concepções cognitivas (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p.308).

Segundo Costa e Bastos (2014), o estudo do comprometimento organizacional tem atraído a atenção de muitos pesquisadores, com pesquisas que superam temas clássicos como motivação e satisfação. Para os autores, isso se dá pelo fato do comprometimento ter como característica ser mais estável do que os outros temas. De acordo com os autores:

[...]as atitudes são passíveis de mudança, mas essas mudanças não são fáceis e rápidas, especialmente quando a força do componente afetivo é grande e ela envolve um conjunto rico de crenças ou crenças. Por outro lado, as atitudes são mais passíveis de mudança em função da experiência do que os traços de personalidade, que seriam disposições mais rígidas e estruturantes do indivíduo. (COSTA; BASTOS, 2014, p. 332).

Dentre os diferentes tipos de vínculos organizacionais, o comprometimento organizacional tem proporcionado diversas pesquisas (BASTOS et al., 2014). Mais recentemente, os estudos sobre este tipo de vínculo têm contribuído para uma melhor definição do que seria comprometimento organizacional (BASTOS et al., 2014; RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012; SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010). Na perspectiva de contribuir com o refinamento teórico sobre o comprometimento organizacional, essa

pesquisa tem como objetivo estudar esse vínculo no contexto da administração pública, visando a sua melhor compreensão.

### ***2.3. Os estudos sobre Comprometimento Organizacional***

O comprometimento organizacional é considerado por diversos pesquisadores brasileiros e internacionais como um dos fenômenos psicossociais mais importantes para ser estudado nas organizações, pois encontra-se na constituição de qualquer organização, de forma coletiva, independentemente de suas características (BASTOS et al., 2014). Apesar de ser pesquisado desde a década de 1980, os estudos ganharam um novo fôlego atualmente para a delimitação de seu conceito (SILVA, 2009). Os estudos, de uma forma geral, buscam analisar os níveis de comprometimento e seus efeitos nos indivíduos e nas organizações e ensejam o entendimento do vínculo do trabalhador com sua organização (BASTOS et al., 2014). Para Bastos e Borges-Andrade (2002), é preciso compreender as diversas ligações entre o trabalhador e seu mundo de trabalho devido às constantes mudanças, inovações, que surgem nas organizações e no ambiente em que estão inseridos. Para os autores, o comprometimento do trabalhador parece ser um elemento crucial para as novas arquiteturas organizacionais emergentes (BASTOS; BORGES ANDRADE, 2002).

É importante salientar que para autores como Bastos (1994) e Mowday, Steers e Porter (1979) o conceito de comprometimento está ligado à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização e também com outros indivíduos. Com isso, o indivíduo comprometido esforça-se para beneficiar a organização, crê e aceita os valores e objetivos propostos pela organização e há um forte desejo de permanência na organização. Nesse sentido, observa-se que o conceito de comprometimento, segundo Bastos (1994), é definido por outros diversos conceitos como engajamento, envolvimento e identificação. Além desses, o autor salienta o termo em inglês *attachment*, que possui o significado de apego na língua portuguesa, e traz diversas conotações como de conexão, vínculo, especialmente de

natureza afetiva, que envolve devoção e fidelidade à organização. No Brasil, a maioria das pesquisas trata o comprometimento como sendo de natureza afetiva.

Para Moscon (2009), apesar da larga gama de estudos sobre o tema comprometimento organizacional, existe ainda uma confusão em algumas situações, com o estudo de motivação, satisfação de empregados, ou até mesmo estudos sobre clima organizacional. Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que as definições gerais de comprometimento organizacional diferem das Teorias de Motivação. Para os autores, o comprometimento organizacional pode influenciar os indivíduos independentemente de outros motivos e atitudes, agindo de forma persistente para atingir uma meta, mesmo tendo atitudes e motivos conflitantes.

Menezes e Bastos (2011) afirmam que o vínculo comprometimento organizacional é atitudinal, pois a base do vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização é composta por um conjunto de fortes sentimentos e atitudes positivas em favor da organização. Deste modo, o comprometimento organizacional está ligado com a noção de afetividade, e, consequentemente, com a noção de lealdade do indivíduo com a organização e com a sua vontade de contribuir para o sucesso.

Segundo Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento organizacional é um constructo unidimensional em que o indivíduo despende um esforço considerável em benefício da organização. Baseados nesse estudo, Bar-Hayim e Berman (1992) indicam a existência de dois tipos de comprometimento: o comprometimento passivo, que está baseado nas ideias de desejo de permanência e lealdade, e o comprometimento ativo, que está intimamente ligado à noção de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização. Bastos (1993), em levantamento das abordagens presentes na literatura sobre comprometimento organizacional, verifica a existência de enfoques distintos para a construção do conceito. São eles: afetivo, instrumental, sociológico, normativo e comportamental. É importante analisar o que cada um dos enfoques salienta para compreensão do comprometimento do indivíduo dentro de uma organização. O enfoque afetivo, segundo Bastos (1993), possui uma perspectiva atitudinal em que comprometimento é um estado em que o indivíduo busca a permanência na organização, pois encontra-se identificado com os valores organizacionais e possui um forte desejo de

contribuir para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Assim, observa-se que os indivíduos estão intimamente ligados aos valores organizacionais. Nessa mesma interpretação, Mowday, Steers e Porter (1979) afirmam que o indivíduo se torna ativo dentro da organização, buscando atingir resultados dando todo o empenho possível. Para Meyer e Allen (1991), há um envolvimento emocional e identificação do indivíduo com a organização. Então, eles permanecem na organização porque querem fazê-lo.

O enfoque instrumental, segundo Meyer e Allen (1991), se dá quando o indivíduo se encontra na organização porque necessita daquela fonte de renda, dado que se por algum motivo deixá-la, isso acarretará custos indesejáveis à sua carreira. Para Bastos (1993), além dos custos gerados com a saída da organização, o indivíduo busca a permanência devido a alguns fatores, tais como o desenvolvimento de habilidades para uma determinada função, por exemplo. Desta forma, o indivíduo analisa as consequências da saída ou permanência na instituição, que seriam o que o autor chama de trocas laterais ou *side-bets*, avaliando assim os ganhos e perdas dentro e fora da organização, conforme a proposta de Becker (1960).

O enfoque normativo está baseado nas pressões que o indivíduo sofre e que surgem a partir de um sistema cultural. Esse sistema cultural é formado por um conjunto de valores que são partilhados pelos indivíduos de uma organização e influenciam os seus comportamentos (WIENER, 1982). Essas pressões normativas, segundo Bastos (1993), são internalizadas pelo indivíduo que, por consequência, busca ações de acordo com os interesses, metas e objetivos das organizações. Assim, a cultura tem como objetivo, dentro de uma organização, tornar seus membros comprometidos. Então, o indivíduo tem um certo compromisso com a organização não porque busca algum benefício, mas por crer que é o correto a se fazer, ou seja, possui o dever moral de executar as suas tarefas (WIENER, 1982).

Segundo Bastos (1993), o enfoque sociológico é baseado nas ideias de Max Weber, Richard Edwards e Michael Burawoy. De acordo com Bastos (1993), a ideia principal desse enfoque é fundamentada nos termos de relações de autoridade daqueles que detêm o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores. Os trabalhadores reconhecem as relações de autoridade, assumindo os seus papéis de subordinados e o conjunto de normas que os envolvem e, assim, expressam o seu comprometimento. Ainda sobre os enfoques, tem-se o enfoque comportamental que propõe que os indivíduos são

comprometidos com os próprios atos ou comportamentos, fazendo que sejam mais resistentes a mudanças em suas decisões posteriores (BASTOS, 1993).

Medeiros *et al.* (1999), através do seu estudo, observaram uma lacuna nos estudos de comprometimento organizacional apresentados até então e propuseram o enfoque afiliativo. Medeiros (2003) diz que esse enfoque se diferencia do enfoque afetivo pelo desejo do indivíduo fazer parte da organização, e não apenas identificar-se com os valores organizacionais. O enfoque afiliativo é observado por meio dos seguintes fatores: indivíduos percebem a aceitação de outros indivíduos como membros da equipe; sentem-se como membros da organização; tem-se o reconhecimento por todos da organização como membro de um determinado grupo.

Os enfoques afetivo, normativo e instrumental, como observado, são os mais estudados. De uma maneira resumida, temos que o enfoque afetivo indica que o indivíduo possui o desejo de permanecer na organização por estar emocionalmente ligado a ela. Já o enfoque normativo propõe que o indivíduo se sente obrigado a permanecer na organização devido a um valor moral, e no enfoque instrumental o indivíduo sente a necessidade de permanecer na organização devido aos custos que são associados à sua saída (BASTOS, 1994; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991).

Trabalhos como o de Meyer e Allen (1991) vêm sendo bastante utilizados para diversas pesquisas de comprometimento. Os autores citados propõem um modelo tridimensional para conceituação, entendimento e mensuração dos diversos níveis de comprometimento organizacional, analisando os enfoques afetivo, instrumental e normativo. Esse modelo, com abordagem multidimensional dos enfoques de comprometimento, teve sucesso devido à adequação a diversas culturas. Para Meyer e Allen (1991), os enfoques aqui discutidos são tratados como dimensões: a afetiva, refletindo apego, envolvimento e identificação do indivíduo com a organização; a instrumental, vista como a necessidade de o indivíduo ficar na organização; e a normativa, compreendida como a obrigação do indivíduo permanecer na organização. Apesar de ser um estudo bem difundido para explicação do comprometimento organizacional, o modelo de Meyer e Allen recebe algumas críticas, pois alguns desses enfoques, ou dimensões, que estão sob o mesmo

conceito de comprometimento, podem ser considerados contraditórios (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012; SOLINGER, VAN OLFFEN, ROE; 2008).

Além dos enfoques do comprometimento, há possibilidade de estudar os diferentes focos de comprometimento, como o comprometimento com a organização, a carreira, o trabalho, a profissão, entre outros (BRITO; BASTOS, 2001). Para Costa e Bastos (2009, p. 283):

O estudo do comprometimento aponta para a investigação de como são articulados os múltiplos vínculos dos indivíduos com variados aspectos do trabalho. Dentre esses aspectos, conhecidos como os focos de comprometimento, estão: o trabalho, a profissão, o grupo de trabalho, o sindicato, a organização empregadora, sendo esta a mais estudada.

Segundo Bastos (1993), existe um número vasto de variáveis antecedentes que podem determinar o nível do comprometimento organizacional. Ribeiro e Bastos (2010) afirmam que os antecedentes do comprometimento organizacional podem ser articulados de forma conjunta como variáveis, assim interagindo com as expectativas e a percepção do indivíduo que provoca o comprometimento. As variáveis, para Ribeiro e Bastos (2010), são mais importantes na percepção dos indivíduos do que na realidade dos fatos. Assim que as pessoas deixam de perceber tal variável, ela perde seu efeito influenciador sobre atitudes e comportamento. Bastos (1993) afirma que as pesquisas de antecedentes, que são inspiradas no modelo de Mowday, Steers e Porter (1979), apontam quatro grandes conjuntos de variáveis que influenciam o comprometimento organizacional. São elas: as características pessoais, as características do trabalho, a experiência no trabalho e as características dos papéis exercidos dentro da organização.

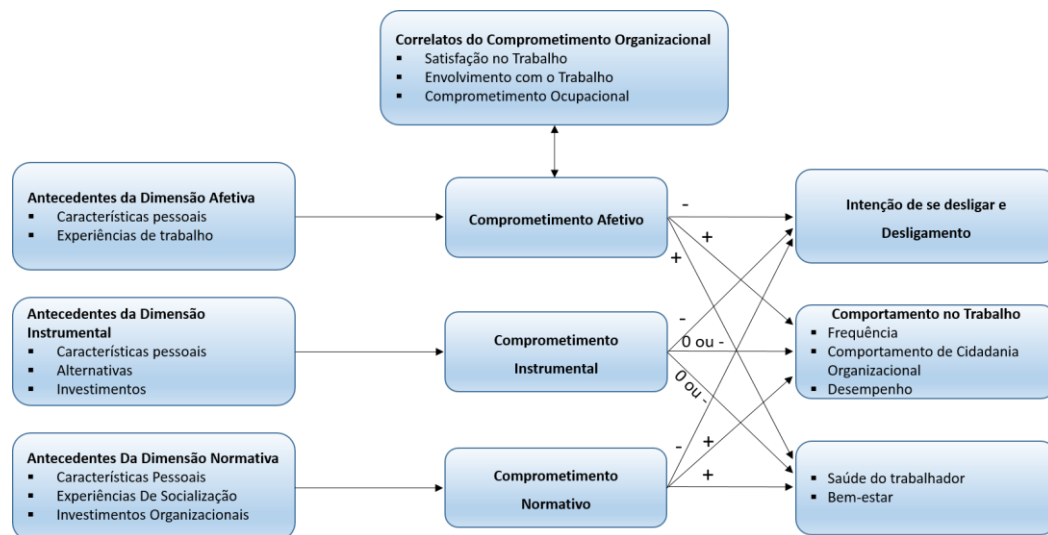
Bastos (1993) apresenta as decisões relativas à permanência ou abandono do emprego e o desempenho no trabalho em si como comportamentos consequentes do comprometimento organizacional. Ribeiro e Bastos (2010) afirmam que os comportamentos consequentes são manifestações dos indivíduos que são decorrentes do tipo e da intensidade do comprometimento com a organização.

A fim de avaliar as relações das bases afetivas, instrumental e normativa no modelo de Meyer e Allen (1991), Meyer *et al.* (2002), em uma meta-análise, identificaram as principais variáveis antecedentes, consequentes ou correlatas ao comprometimento



organizacional a partir do modelo de Meyer e Allen (1991). Na Figura 1, Meyer *et al.* (2002) identificam as variáveis envolvidas no desenvolvimento do comprometimento nos seus enfoques afetivo, normativo e instrumental. No lado direito da Figura 1, encontram-se as variáveis que são consideradas as consequências do comprometimento organizacional. Meyer *et al.* (2002) salientam uma lógica importante para o desenvolvimento do modelo tridimensional de comprometimento organizacional: as três dimensões se relacionam de forma diferente com as medidas de comportamento no trabalho, como na frequência e desempenho do indivíduo nas tarefas.

**Figura 1** - Modelo tridimensional de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen



**Fonte:** Traduzido de Meyer et al (2002)

Medeiros (2003), em seu estudo, afirma que há influência do comprometimento organizacional afetivo de forma positiva no desempenho dos indivíduos e que essa influência é apresentada pela internalização dos valores e objetivos organizacionais. O autor observa situação inversa quando analisa as bases instrumentais e normativas que agem negativamente no desempenho. Enquanto a variável descentralização age positivamente na base afetiva do comprometimento organizacional, a variável hierarquização age positivamente na base instrumental do constructo. Nota-se com esse argumento que o comprometimento organizacional é influenciado pela estrutura da organização. Além disso, segundo Morin *et al.* (2011), a satisfação do ambiente de trabalho e a qualidade nas relações sociais têm influência sobre o comprometimento organizacional.

O conceito de comprometimento organizacional tem sido alvo de constantes pesquisas no meio acadêmico (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Esse constructo apresenta uma grande imprecisão em seu conceito devido à ampliação em excesso de seu alcance conceitual, em especial com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) (RODRIGUES; BASTOS, 2012; SOLINGER, VAN OLFFEN, ROE; 2008). Para Klein, Molloy e Cooper (2009), algumas definições de comprometimento organizacional proporcionam uma certa confusão com alguns de seus antecedentes e de seus consequentes. Diante desse fato, observa-se o “alongamento” do conceito (OSIGWEH, 1989). Conforme abordado por Osigweh (1989), verifica-se uma imprecisão conceitual, pois as proposições não são tão claras e sua aplicabilidade fica prejudicada, o que implica no prejuízo do entendimento e análise do constructo. Autores como Klein, Molloy e Brinsfield (2012) salientam a importância de que o conceito de comprometimento organizacional deva ser reformulado para um determinado tipo de vínculo de uma forma mais consistente, e que haja uma construção única e relevante para compreensão e gestão de comportamento organizacional. A revisão do conceito de comprometimento organizacional contribui para maior aplicabilidade do conceito, permite eliminar conceitos auxiliares para compreensão e diminui a confusão do conceito destacando o seu caráter distintivo (KLEIN; MOLLOY; BRINSFIELD, 2012).

Segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015a), os diferentes estudos sobre o tema trazem como ponto em comum que o comprometimento se trata de um estado psicológico que qualifica a relação do indivíduo com a organização. No entanto, esse ponto não extingue a pluralidade da conceituação do estado psicológico, fazendo com que a área de pesquisa que é estudada tenha problemas conceituais e limites pouco claros entre as diferentes bases do comprometimento. Diante desse contexto, verifica-se a importância de uma delimitação do conceito desse constructo (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015A).

Como já mencionado, o modelo tridimensional de comprometimento de Meyer e Allen (1991) tem sido muito questionado nos últimos anos, Macambira, Bastos e Rossoni (2015) afirmam que as críticas são fundamentadas em três pontos. O primeiro ponto refere-se ao “alongamento” do conceito (OSIGWEH; 1989). Isso acontece pois as bases do vínculo comprometimento são muito distintas, sendo difícil de serem abarcadas por um mesmo conceito. O segundo ponto abordado é o fato de que nas diferentes bases também há

fatores antecedentes e consequentes bem distintos, tornando a caracterização do vínculo comprometimento mais difícil. O terceiro e último ponto abordado pelos autores são as sobreposições das três bases da proposta de Meyer e Allen (1991) em contextos distintos, em especial das bases afetiva e normativa, corroborando com os resultados encontrados por Meyer *et al.* (2002) que demonstram a presença de altas correlações entre as bases afetiva e normativa do vínculo de comprometimento do modelo de Meyer e Allen (1991), apresentando essa correlação como um problema no modelo.

Diante desses questionamentos e das fragilidades apontadas para o modelo de Meyer e Allen (1991) iniciou-se uma nova agenda de pesquisas com o intuito de uma melhor delimitação do conceito de comprometimento organizacional. Desta forma, outros vínculos surgem como objeto de investigação que se encontravam até então incluídos no conceito de comprometimento organizacional e que são: o entrincheiramento organizacional (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012) e o consentimento organizacional (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010).

Rodrigues e Bastos (2012) salientam a importância de Carson, Carson e Bedeian (1995) para construção do conceito entrincheiramento organizacional. Apesar de a pesquisa ter como foco a carreira, foi possível verificar uma diferente explicação para um determinado comportamento do indivíduo que antes era atribuído ao comprometimento, qual seja, o comportamento do indivíduo em permanecer na organização apenas por necessidade. Para Carson, Carson e Bedeian (1995), os indivíduos permaneciam na função atual devido ao investimento feito durante sua carreira, a percepção de falta de alternativas no mercado e a consideração dos custos emocionais que teriam ao sair de sua posição atual. Percebe-se aqui uma semelhança de características com o enfoque instrumental do conceito de comprometimento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Em face dos questionamentos referentes ao enfoque instrumental no que se refere à sua pertinência como componente do conceito de comprometimento, Rodrigues (2009) propõe o entrincheiramento organizacional, que compreende que o indivíduo tende a permanecer na organização devido à possibilidade de custos associados à sua saída da organização e também à percepção de poucas oportunidades fora da organização. A proposta desse conceito está baseada nas ideias de Mowday, Steers e Porter (1979), da

teoria de *side bets* de Becker (1960) e, como já mencionado, na revisão da teoria de entrenchamento na carreira de Carson, Carson e Bedeian (1995). Até então, o conceito de entrenchamento organizacional é tido como novo na literatura mundial. Rodrigues (2009) afirma que o novo conceito e o enfoque instrumental do comprometimento organizacional se referem ao mesmo fenômeno psicossocial. Assim argumenta que deve ser retirado do conceito de comprometimento organizacional.

Outra questão discutida nos estudos sobre este campo de conhecimento é apresentada por Silva (2009), que afirma que vínculos organizacionais que têm como características o consentimento, conformidade e obediência não podem estar contidos no conceito de comprometimento organizacional. O termo consentimento tem origem na Sociologia do Trabalho com a discussão do vínculo dos indivíduos com a organização. Halaby (1986) e Halaby e Weakliem (1989) abordam o apego do trabalhador com a organização, baseando na teoria de Max Weber, em especial a teoria da autoridade. Os autores afirmam que os indivíduos internalizam os códigos normativos presentes na relação entre empregado e empregador, assim identificando os papéis do subordinado e daquele que exerce o controle a partir da legitimação das relações de trabalho. Silva (2009) diz que o trabalhador tem a percepção de que a autoridade legítima é o empregador. Isso faz com que o indivíduo tenha a ação de consentir com as demandas da organização, por isso o termo consentimento.

Para Silva e Bastos (2010), os estudos sobre comprometimento organizacional mostram que esse vínculo pode se apresentar como afetivo, com a identificação e internalização de valores e objetivos organizacionais, ou se apresenta como um vínculo que esteja associado aos processos de troca e também à permanência dos indivíduos na organização. Salientam ainda o fato do indivíduo buscar sua permanência por ter um dever moral para continuar na organização. Semelhante a esta proposta observa-se o enfoque normativo dos modelos teóricos de comprometimento organizacional, já que este possui características como sentimentos de lealdade, dever com a organização, internalização das normas, essas que são características de obediência segundo Silva e Bastos (2010) e Peixoto *et al.* (2015).

De acordo com Silva (2009), o conceito de consentimento organizacional possui três dimensões diferentes entre si, que são: obediência cega, aceitação íntima e obediência crítica. Para a autora, quando os indivíduos cumprem os seus papéis organizacionais não necessariamente denomina-se obediência cega às demandas da organização. Os indivíduos podem aderir às normas e às prescrições da organização também em decorrência da aceitação íntima das mesmas, ou seja, concordam com as normas e prescrições como consequência do processo de aceitação dos valores e objetivos das organizações. Pode haver, por parte dos indivíduos, o cumprimento ou não das regras ou ordens no trabalho. Isso se dá devido à análise crítica realizada pelo indivíduo. Em caso de divergências entre a organização e o trabalhador, pode haver discordâncias e desobediência de tarefas até que o indivíduo esteja convencido de que o que foi pedido é o certo a fazer.

O consentimento organizacional é baseado na anuência dos indivíduos em relação às demandas organizacionais. Isso pode se dar devido à uma obediência ao superior, tanto em seu papel de subordinado, ou como resposta automática, ou então como a crença dos valores e objetivos das organizações baseada na identificação e aceitação das mesmas pelo indivíduo. (SILVA, 2013).

Segundo Silva (2009, p.79), o consentimento organizacional é:

[...] definido como a tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico da organização. Apresenta disposição para cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela empresa à qual trabalha. O consentir pressupõe que o cumprimento das ordens ocorre devido à percepção que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado. O consentir também pressupõe que haja concordância autêntica em decorrência dos processos de identificação entre os valores individuais e organizacionais. O consentimento representa, então, um vínculo estabelecido pelo indivíduo com a organização, cujo cerne é a percepção em atender à demanda do superior hierárquico.

Observa-se, atualmente, que os estudos no campo do comprometimento organizacional têm possibilitado o refinamento do conceito com as propostas de novos vínculos organizacionais como o entrincheiramento organizacional (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012) e o consentimento organizacional (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010). Nesse sentido, o refinamento tem possibilitado uma melhor compreensão do fenômeno dentro da organização (OSIGWEH; 1989).

Embora as pesquisas que tenham possibilitado o refinamento teórico sejam, em sua maioria, dentro da perspectiva quantitativa, as pesquisas com abordagens qualitativas também podem contribuir com esse refinamento (BASTOS, 2014). Essa abordagem, segundo Minayo (2012), contribui para compreender a experiência, vivência, senso comum e ação social dos indivíduos. Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa contribui para “descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente, o caminho seguido nesta busca pode possuir contornos diferentes” (GODOY, p. 58). Portanto, essa pesquisa busca contribuir para uma maior delimitação do conceito de comprometimento organizacional, estudando os vínculos entrenchamento e consentimento organizacional, de forma empírica, a fim de fornecer suporte a esses conceitos (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

#### ***2.4. Administração Pública e Comprometimento Organizacional***

Num contexto em que o mundo do trabalho vive em constantes mudanças, as organizações públicas sofrem o dilema entre o velho e o novo, pois, diante das inovações das organizações no mundo, tem-se ainda uma estrutura em que a dinâmica e a burocracia estão arraigadas no setor público (PIRES; MACÊDO, 2006). Para Pires e Macêdo (2006), há uma necessidade por parte das organizações públicas de buscar o novo para desenvolver suas atividades tanto no âmbito administrativo quanto no político. Os autores salientam a importância dos gestores públicos integrarem de forma criativa os aspectos políticos e técnicos para desenvolver uma administração eficiente, em que possam, diante de um cenário que envolve a organização pública, obter e escolher as melhores estratégias para que sejam capazes de atingir as metas e objetivos para servir à sociedade com os melhores serviços.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) salienta as diferenças de gestão do público e do privado, que se dá pelo fato de que a receita do Estado é proveniente dos impostos recolhidos dos contribuintes. Diante disso, o administrador público não pode comprar produtos e contratar serviços livremente como acontece nas empresas privadas,

assim como administrar seus recursos dentro da organização privada. As organizações privadas possuem o mercado como controle de suas ações, nas organizações públicas tem-se a sociedade. Na administração pública não se visa lucro como na administração privada, e também é preciso atender o interesse coletivo, administrando os recursos de maneira eficiente. A administração pública gerencial, que é o modelo de gestão vigente no Estado, busca em suas ações atender os anseios da sociedade (BRASIL, 1995).

De acordo com Paula (2005), além do modelo de administração pública gerencial que foi constituído no Brasil pelo governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso nos anos de 1990, que é baseado na cultura do empreendedorismo, buscando a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços públicos, modelo ainda em vigor, está sendo implantado e encontra-se em desenvolvimento o modelo de gestão pública que tem como principal referência a vertente societal (PAULA, 2005). Esse modelo é manifestado nas experiências que Paula (2005) chama de alternativas para gestão pública, como os Conselhos Gestores e os Orçamentos Participativos. Esses dois modelos, gerencial e societal, visam atender cada vez mais a necessidade da sociedade, contemplando o interesse público, gerindo os recursos de forma eficiente, gerando economia e qualidade nos serviços públicos (PAULA, 2005).

Os gestores públicos, em suas atividades, são norteados pelos princípios da Administração Pública. Esses princípios orientam toda atividade da Administração Pública e encontram-se, explícita e implicitamente, no texto da Constituição de 1988 (ALEXANDRINO; PAULO, 2009). Os princípios são descritos conforme Tabela 1.

**Tabela 1– Princípios da Administração Pública (ALEXANDRINO; PAULO, 2009)**

<b>Princípio da Administração Pública</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Supremacia do Interesse Público</b>	Atuação do Estado deve ser pautada pelo interesse público
<b>Indisponibilidade do Interesse Público</b>	Os bens e os interesses públicos são indisponíveis, não pertencem à Administração, tampouco aos seus agentes públicos, cabe apenas à sua gestão, em prol da coletividade, verdadeira titular dos direitos e interesses públicos
<b>Legalidade</b>	A Administração deve atuar quando exista lei que determine, devendo obedecer estritamente ao estipulado na lei
<b>Moralidade</b>	Atuação ética dos agentes da Administração Pública
<b>Impessoalidade</b>	Atuação do gestor deve visar sempre o interesse público, afastando qualquer resquício de interesse particular na ação
<b>Publicidade</b>	Todos os atos da Administração devem ser publicados
<b>Eficiência</b>	Os serviços públicos prestados devem ser de qualidade e atender a sociedade que os custeia
<b>Razoabilidade e Proporcionalidade</b>	A Administração, ao atuar no exercício de discricão, terá de obedecer a critérios aceitáveis do ponto de vista racional, em sintonia com o senso normal de pessoas equilibradas e respeitosa das finalidades que presidiram
<b>AutoTutela</b>	Permite à Administração controlar seus próprios atos; Princípio da Continuidade dos Serviços Públicos: os serviços não devem ser interrompidos de forma que a coletividade não seja prejudicada.

**Fonte:** Tabela elaborada pelo autor

Pires e Macêdo (2006) salientam que as principais características que orientam a prática de gestão das organizações públicas são: o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão, que leva ao reformismo de projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada. Para Pires e Macêdo (2006), as organizações precisam deixar suas características de burocracias públicas tradicionais, como a centralidade nas decisões e estruturas muito rígidas, para atender os cidadãos de maneira eficaz e eficiente. Os autores ainda destacam que as decisões tendem a ser centralizadas devido a seus responsáveis serem subordinados a uma autoridade externa, e isso pode também influenciar as características de seus trabalhadores. Algumas características como apego ao poder, às regras e rotinas e supervalorização da hierarquia e paternalismo nas relações são importantes para definir como serão os processos internos na formação de valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).



O estudo de Bastos e Borges-Andrade (2002) apresentou resultados que evidenciaram que o contexto organizacional e os diversos padrões de comprometimento são congruentes. Os autores revelam que, em uma organização burocrática constata-se padrões de comprometimento organizacional mais frágeis, considerando-se possíveis interesses que ela, ou qualquer organização, possa ter em termos de sua sustentabilidade. No entanto, observa-se nas organizações inovadoras indicadores positivos de comprometimento organizacional, mas que não podem ser caracterizados de forma homogênea quanto aos padrões de comprometimento. Isso pode ser explicado pelas diferentes formas de avaliação, de treinamento e de seleção que as diferentes organizações adotam (BORGES-ANDRADE, 2002).

Para Pinho, Bastos e Rowe (2015B), os gestores de organizações públicas consideram que a adesão às normas por parte dos funcionários se faz necessária e é tida como natural no processo organizacional, pois desta maneira tem-se estabilidade nas organizações e alcance de seus objetivos. Destarte, os autores salientaram que os gestores não valorizam o cumprimento de ordem dos funcionários públicos no sentido de passividade e obediência, conforme o conceito de consentimento organizacional (2009). Os gestores ainda mencionam que é importante compreender e dominar a legislação vigente a fim garantir a exultação e acompanhamento dos projetos vigentes. Há ainda a preocupação com as mudanças dos dirigentes na administração pública, pois pode comprometer os esforços em investimentos no planejamento dos projetos devido a novos rumos que a nova direção, em caso de troca, pode indicar em relação à anterior (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015B).

Em um outro estudo em uma instituição pública, Botelho e Paiva (2011) perceberam que os principais fatores que mantinham os servidores ligados à instituição em que estavam trabalhando eram a estabilidade e os benefícios adquiridos até então. Pode-se, então, chamar atenção para o fato de que os servidores analisavam suas possíveis perdas geradas com a saída da organização. Outra característica salientada pelos autores foi o comprometimento dos servidores com a carreira e não com a organização. Esse fato é dado como preocupante para os autores devido à importância social da instituição abordada.

Diante do exposto, observa-se a importância do estudo em uma organização pública. Uma instituição pública, como o Ifes, apresenta um ambiente com peculiaridades, em que os

gestores têm o seu leque de ações restrito pela legislação, o que acaba ocasionando a burocratização e, muitas vezes, dificultando o cumprimento de metas e objetivos. Esse fato possibilita reflexões sobre o tema comprometimento organizacional nesse contexto. Entender como os gestores do Ifes pensam sobre o comprometimento irá contribuir para discussões e reflexões sobre o tema e também para sua melhor delimitação nesse contexto público.

### 3. METODOLOGIA

Com o intuito de responder o problema de pesquisa proposto optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa. Na abordagem qualitativa, os pesquisadores têm o interesse em investigar as representações dos indivíduos no mundo em que vivem. Deste modo, o pesquisador qualitativo busca entender a relação dos indivíduos com os objetos de seu mundo. A compreensão pode ser feita através do acesso e análise das opiniões, atitudes, sentimentos, explicações, motivações e crenças (GASKELL, 2002). O pesquisador ensejou a compressão das representações, que são as relações entre sujeito e objeto dentro de um contexto. Deste modo, busca interpretar ou entender os sentidos dos fenômenos para os indivíduos (GASKELL, 2002).

#### ***3.1. Locus e Participantes de Pesquisa***

O *locus* da pesquisa foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes), autarquia presente na história do estado capixaba há mais de cem anos, com outras nomenclaturas. Desde dezembro de 2008 funciona como Ifes, conforme sancionado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, através da Lei 11.892, que criou os Institutos Federais no Brasil.

Os participantes da pesquisa foram os gestores do Ifes, na figura dos Diretores Gerais de cada *campus* do Ifes e o Reitor. O Reitor tem importância na estrutura organizacional do Ifes devido ao seu papel desempenhado, que engloba execução de políticas e a gestão do instituto. O Diretor Geral encontra-se no topo da hierarquia administrativa de cada *campus* e possui a responsabilidade de dirigi-lo, conforme descrito no Regimento Interno do Ifes no art. 56. Os indivíduos mencionados para exercer o cargo em questão precisam participar de uma eleição, em que servidores técnico-administrativos, professores e alunos votam no pleito, destarte mostra a importância desses indivíduos pois possuem legitimidade da comunidade acadêmica para execerem seus papéis na organização, buscando o melhor atendimento a sociedade.

A escolha do Ifes como *locus* de pesquisa foi feita por ser um órgão público e de importância para o desenvolvimento do estado do Espírito Santo. Por se tratar de uma instituição pública, possui, assim, características peculiares, tornando-se um campo importante para o estudo dos vínculos organizacionais no contexto da Administração Pública. A escolha dos Diretores Gerais como participantes da pesquisa ocorreu devido ao seu papel na gestão dos *campi*, sendo importante na elaboração de estratégias e práticas do dia a dia do instituto, tanto no contexto interno como na atuação junto à comunidade externa. Outro fator que contribuiu para a escolha desses participantes foi que para estar no cargo de Diretor Geral é necessário passar por um processo eleitoral. Dessa forma, verifica-se a escolha dos próprios indivíduos em concorrer ao cargo de direção, sendo assim, proativo para exercer suas atividades no cargo mencionado.

### **3.2. Instrumento e Procedimento de Coleta Dados**

Para coletar os dados foi utilizada a entrevista semiestruturada como ferramenta. As entrevistas foram realizadas individualmente com cada respondente e seguiram o roteiro (APÊNDICE A) que teve como objetivo fazer o entrevistado falar o que pensa do assunto com suas próprias palavras, ou seja, que ele discorresse sobre os sentidos que dá ao vínculo comprometimento organizacional. As entrevistas individuais têm como objetivo obter com profundidade o ponto de vista de cada entrevistado sobre o mundo e suas experiências individuais de forma detalhada (GASKELL, 2002). Tendo em vista que o objetivo dessa entrevista é identificar as representações sociais acerca do comprometimento organizacional, a escolha da ferramenta se torna adequada.

Hoje, o Ifes, no estado do Espírito Santo, é composto por 21 *campi*. De acordo com Gaskell (2002), o número de entrevistados pode variar, no entanto, é um número limitado, pois o número de interpelações da realidade é limitado, apesar de ser uma representação individual, essa representação é construída socialmente. Nesse sentido, essa pesquisa teve como amostra 12 entrevistados, incluindo Reitor e os Diretores Gerais. Após a realização das 12 entrevistas, verificou-se a presença de semelhanças nas respostas, destarte decorreu assim a saturação (GASKELL, 2002).

As entrevistas foram agendadas previamente com os Diretores Gerais de acordo com a agenda de cada um. A princípio as entrevistas foram marcadas e feitas no *campus* em que o Diretor Geral atua, com exceção de alguns, que prefeririam marcar na sede da reitoria do Ifes. No encontro foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B) (TCLE), e foi explanado do que se trata a pesquisa e, por conseguinte, feita a solicitação de que a conversa fosse gravada. Nenhum dos participantes fez objeção a essa solicitação.

Ao início da entrevista foram coletados os dados para determinação dos perfis dos entrevistados, como idade, gênero, estado civil, nível de formação e tempo no cargo, conforme roteiro. O restante da entrevista foi dividido em três partes. A primeira parte teve o objetivo de buscar o sentido do comprometimento organizacional para os entrevistados. A segunda parte teve como objetivo colher dados sobre como os gestores trabalham com o vínculo comprometimento organizacional. A terceira parte teve o intuito de saber como os entrevistados identificam os vínculos na organização. Essa última parte foi adaptada do roteiro de entrevistas de Moscon (2009). Nesse momento foram apresentados cartões com perfis de profissionais com características de três vínculos organizacionais, o entrenchamento, comprometimento, e consentimento organizacional, conforme Apêndice A. Deu-se um tempo para o participante da pesquisa ler o conteúdo de cada cartão e indicar para o pesquisador qual ele considerava comprometido com a organização, explicando o motivo da escolha. A partir desse momento também foi perguntado o porquê da não escolha dos outros perfis como sendo comprometido, seguindo o roteiro de entrevista. Ao final da entrevista foi solicitado ao participante uma impressão geral sobre o tema tratado no encontro e suas considerações finais.

### ***3.3. Procedimento para análise dos dados***

A técnica para tratamento de dados escolhida foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é tida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como iniciativa compreender as vivências do sujeito e suas percepções sobre o contexto em que está inserido.

A partir da “fala”, do discurso e do conteúdo das respostas resultantes das entrevistas emergiram as categorias. Portanto, as categorias foram definidas *a posteriori*. De acordo com Franco (2005), quando as categorias são criadas *a priori*, o pesquisador tende a simplificar e fragmentar o conteúdo do manifesto, buscando sempre encaixá-lo num determinado sistema categórico. Quando não há categorias pré-definidas, não há limitação à visão do pesquisador, porém, é exigido maior bagagem teórica dele (FRANCO, 2005).

Na presente pesquisa buscou-se seguir as etapas propostas por Bardin (2011) para efetuar a análise de conteúdo. Após a coleta de dados através da entrevista semiestruturada, conforme demonstrado em tópico anterior, foram feitas transcrições das gravações para melhor visualização das entrevistas. Seguindo, após as transcrições, iniciou-se a pré-análise de todo material que foi produzido. Nessa etapa, realizou-se uma leitura inicial que se chama leitura flutuante. Essa etapa é considerada importante para o pesquisador, pois permite a construção de hipóteses “sempre provisórias, sobre o objeto estudado e sobre os conteúdos do texto analisado ” (OLIVEIRA, 2008, p. 572). Essas hipóteses podem ser confirmadas, ou não, nas etapas posteriores.

Na segunda etapa foi feita a sistematização de dados, ou seja, são identificados os dados. Esses são agregados e sistematizados em unidades que permitem uma descrição exata das características congruentes com o conteúdo do texto (OLIVEIRA, 2008). Nessa etapa, deu-se início à retirada de fragmentos dos textos gerados pelas entrevistas, que foram colocados em uma planilha eletrônica, e foram criadas categorias conforme leitura do material coletado. À medida que a leitura foi acontecendo, os conteúdos foram sendo apresentados ao pesquisador e devidamente colocados nas categorias correspondentes.

Com os dados sistematizados em categorias, buscou-se, então, na terceira etapa, um tratamento dos dados com inferências e interpretações do pesquisador. Nesse momento, foi feito um refinamento nas categorias criadas e a organização dessas categorias em eixos temáticos para uma melhor visualização e compreensão dos dados.

Após definidas as unidades de análise foram definidas as categorias. A categorização, conforme Franco (2005, p. 57), é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”. As categorias foram criadas de acordo com as respostas das

entrevistas e depois foram interpretadas conforme o referencial teórico (FRANCO, 2005). Os requisitos de criação de categorias respeitaram as regras enumeradas por Bardin (2011) e Franco (2005), que são a exclusão mútua, homogeneidade e pertinência. A exclusão mútua contribuirá para a orientação da organização dos dados a partir de único critério de classificação, objetivando a homogeneidade das categorias. A pertinência possibilita distinguir o material de análise adequando-o com o referencial teórico. Em suma, na análise, os dados serão organizados por categorias temáticas e, assim, tem-se uma visualização simplificada dos dados (BARDIN, 2011; FRANCO, 2005).

### **3.4. Aspectos Éticos**

Essa pesquisa seguiu os padrões éticos estabelecidos na versão de 2012 da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (Ministério da Saúde, 2012), e foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal do Espírito Santo, *campus* Goiabeiras (parecer nº 2.104.461 de 07 de junho de 2017, conforme Apêndice C). As entrevistas ocorreram após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) e foram gravadas preservando-se o direito de interrupção por parte do respondente a qualquer momento em que sentisse necessidade. Ressalta-se, ainda, que a participação neste estudo não envolverá grandes riscos, pois será solicitado ao participante apenas o relato verbal e voluntário de suas opiniões e experiências. Os entrevistados também serão assegurados da preservação de suas identidades e do sigilo quanto às informações reveladas nas entrevistas, o que inclui a não exposição dos conteúdos aos demais servidores do Ifes.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

No intuito de responder o problema de pesquisa que foi apresentado no capítulo de Introdução, nesse presente capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Primeiramente serão apresentados os dados dos entrevistados, com a indicação dos perfis dos gestores do Ifes. Na segunda parte serão apresentados os eixos temáticos encontrados a partir dos dados da pesquisa que foram produzidos por intermédio da aplicação da entrevista semiestruturada.

### ***4.1. Dados dos Entrevistados***

No primeiro momento serão apresentados dados dos perfis dos entrevistados, conforme Tabela 2.



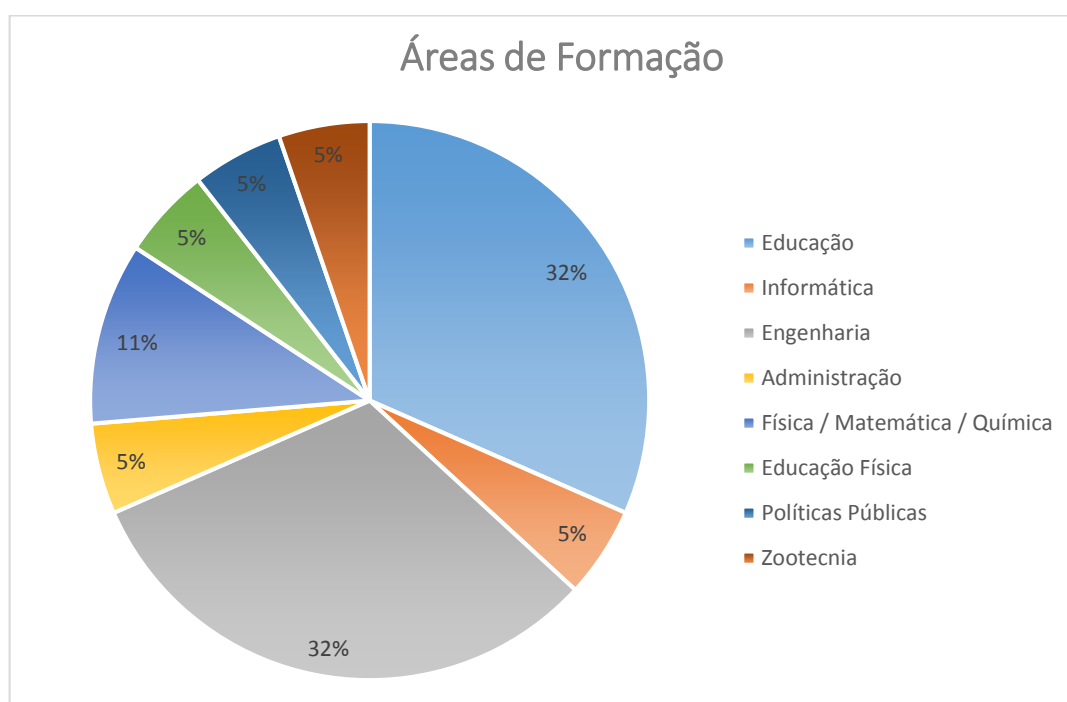
**Tabela 2** – Caracterização dos gestores do Ifes

Gênero	
Gênero	n (%)
Masculino	Feminino
8 (66,67%)	4 (33,33%)
Faixa Etária (em anos)	
Anos	n (%)
37 – 44 anos	1 (8,33%)
45 – 53 anos	4 (33,34%)
54 – 61 anos	6 (50,00%)
Acima de 61 anos	1 (8,33%)
Tempo na Instituição (em anos)	
Anos	n (%)
11 – 18 anos	4 (33,33%)
19 – 26 anos	3 (25,00%)
27 – 34 anos	3 (25,00%)
Acima de 35 anos	2 (16,67%)
Tempo no cargo (em anos)	
Anos	n (%)
0 – 2 anos	3 (25,00%)
3 – 5 anos	4 (33,33%)
6 – 8 anos	4 (33,33%)
Acima de 9 anos	1 (8,34%)
Carreira de Ingresso	
Anos	n (%)
Professor	Técnico Administrativo
11 (91,67 %)	1 (8,33%)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os entrevistados foram identificados de E1 a E12 para preservar o sigilo de suas identidades no momento da exposição dos extratos de suas falas. Os entrevistados da presente pesquisa são compostos de 67% de pessoas do sexo masculino e 33% do sexo feminino, possuem em média 53,92 anos de idade, e 75% estão casados, 17% são divorciados e 8% são solteiros. Em relação à formação, 75% dos entrevistados possuem doutorado e o outros 25% possuem mestrado, em diversas áreas, nos dois níveis de formação, como representado no Gráfico 1.

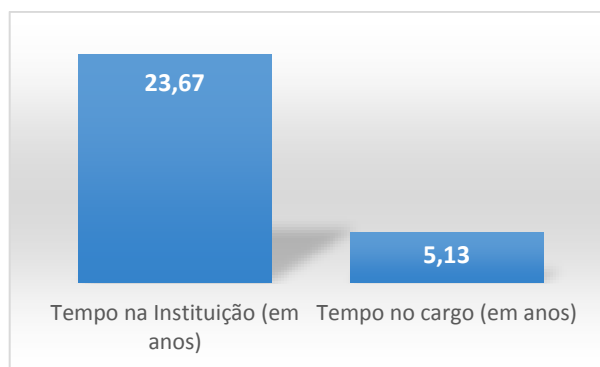
**Gráfico 1** – Áreas de Formação dos Gestores do Ifes



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os gestores entrevistados do Ifes possuem em média 23,67 anos de ingresso na instituição, e no cargo de direção atual estão em média há 5,13 anos, conforme Gráfico 2. Dos entrevistados da presente pesquisa apenas 1 ingressou no Ifes na carreira de técnico-administrativo, o restante ingressou no Ifes na carreira de professor.

**Gráfico 2** – Tempo de ingresso dos Gestores do Ifes.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

#### **4.2. Eixos temáticos: Análise de Conteúdo**

Para a análise dos dados por meio da análise de conteúdo as respostas do roteiro de pesquisa foram divididas. Primeiramente foram analisados os temas sentidos do comprometimento e gestão e comprometimento, que correspondem aos temas 1 e 2 do instrumento de pesquisa, e posteriormente foram analisadas as respostas sobre a identificação do vínculo comprometimento organizacional presente no tema 3 do instrumento.

**Tabela 3 – Eixos temáticos dos temas 1 e 2 do roteiro de entrevista. (APÊNDICE A) (Continua)**

Eixo Temático	Categorias
<b>Comprometido com a organização</b>	Alinhamento com a organização
	Bom Relacionamento / Comunicação
	Afetividade
	Melhoria no processo
	Além das atribuições
	Cumpre as atribuições
	Entendimento do papel de servidor público
<b>Influências sobre comprometimento do gestor do Ifes</b>	Afetividade
	Gratidão
	Alinhamento com a organização
	O cargo em si
	Características Pessoais

<b>Influência sobre o comprometimento dos servidores do Ifes</b>	Exemplo
	Papel de servidor público
	Alinhamento com a organização
	Sentimento de pertença
	Características Pessoais
	Afetividade
	Envolvimento
	Gratidão
	Carreira
	Ambiente de trabalho
	Normas Claras
	Estabilidade

**Tabela 3 – Eixos temáticos dos temas 1 e 2 do roteiro de entrevista. (APÊNDICE A) (Continuação)**

<b>Práticas que influenciam o comprometimento</b>	Gestão Participativa
	Valorização do servidor
	Exemplo
	Ambiente de Trabalho
	Afetividade
	Foco nos resultados
	Sentimento de pertença
	Alinhamento com a organização
<b>Avaliação do comprometimento</b>	Resultados
	Além das Atribuições
	Afetividade
<b>Indivíduo não comprometido</b>	Falta de comprometimento
	Práticas dos gestores
	Cultura da Organização
	Além das atribuições
	Reconhecimento Coletivo
	Características Pessoais
	Comunicação Institucional
<b>Comprometimento na gestão do Ifes</b>	Obediência Cega
	Decisão Alinhada
	Qualificação para o cargo
	Contexto

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Tabela 4-** Eixo temático do tema 3 do roteiro de entrevista. (APÊNDICE A) (Continua)

<b>Eixo Temático</b>	<b>Categorias</b>
<b>Servidor comprometido</b>	Afetividade
	Características Pessoais
	Alinhamento com a organização
	Além das Atribuições
	Melhoria no processo
	Comportamento ético
	Envolvimento

**Tabela 4-** Eixo temático do tema 3 do roteiro de entrevista. (APÊNDICE A) (Continuação)

<b>Servidor não comprometido</b>	Custos de vida
	Acomodação
	Sem afetividade
	Obediência à Chefia
	Sem envolvimento
<b>Práticas que levam ao comprometimento</b>	Características pessoais
	Identificação com a organização
	Afetividade com a organização
	Exemplo
	Ambiente de trabalho
	Desenvolvimento
<b>Práticas que levam ao não-comprometimento</b>	Qualificação
	Características Pessoais
	Foco na Carreira
	Sem Alinhamento com a organização
	Falta de adaptação
	Estabilidade
	Confiança na chefia
	Chefe desmotivador

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A seguir serão apresentados os eixos temáticos demonstrados nas tabelas 2 e 3 para, assim, entender as representações sociais de comprometimento organizacional e as práticas

relacionadas ao conceito apresentadas pelos gestores do Ifes. A lente teórica TRS utilizada nessa pesquisa permitiu compreender como os participantes dessa pesquisa compreendem o comprometimento organizacional e como agem no cotidiano de acordo com suas representações sociais sobre o fenômeno.

#### 4.2.1. Comprometido com a organização

Os gestores do Ifes que participaram de pesquisa, de forma espontânea, atribuíram as características e práticas de um indivíduo comprometido com a organização. A partir das respostas dos entrevistados foi possível caracterizar o indivíduo comprometido com a organização, conforme as categorias mostradas na Figura 2, que são “Alinhamento com a organização”; “Bom Relacionamento / Comunicação”; “Afetividade”; “Melhoria no processo”; “Além das atribuições”; “Atenção as normas” e “Entendimento do papel de servidor público”.

**Figura 2** – Categorias que representam o servidor comprometido com a organização segundo gestores do Ifes.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A categoria “Alinhamento com a Organização” foi encontrada no momento de caracterização do indivíduo comprometido com a organização em que os gestores do Ifes atribuíram que esse indivíduo necessariamente seja alinhado com a organização, que demonstre o envolvimento com as atividades da instituição, que deseje o sucesso de sua organização, que saiba o papel da instituição na sociedade e que procure entender seu papel dentro da instituição. Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), essas características

apontam um comprometimento que demonstra o desejo e orgulho do indivíduo em sentir parte da organização, a identificação e o envolvimento aos objetivos e valores da organização e se esforça para o sucesso da mesma, corroborando com os estudos de Mowday, Porter e Steers (1979) e Bastos (1994). Também estão relacionados com a dimensão afetiva de Meyer e Allen (1991), a qual propõe que os indivíduos possuem envolvimento e alinhamento com a organização. Os trechos das falas a seguir demonstram essa ideia de alinhamento com a organização:

*[...] é você se envolver com o processo da instituição. (E9)*

*A questão, por exemplo, um segundo exemplo, a direção de ensino, juntamente com a direção de administração, juntamente com a direção de pesquisa, pós-graduação e extensão, trabalham de uma maneira coordenada e conjunta, para que, nos temos, por exemplo, recursos para auxiliar e realizar as nossas políticas, por exemplo, de ensino e de extensão, então são situações de comprometimento, ou seja, as pessoas entendem que isso é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão e que realizar pesquisa, ensino e extensão não seriam possíveis sem, por exemplo, o trabalho muito forte das pessoas que lidam com a parte administrativa, seja para questão de recursos institucionais, seja para prover, eu posso colocar assim, até apoio das realizações de atividades. (E8)*

*[...] as pessoas estão realizando seu trabalho não só porque ela recebe o salário para fazer isso, mas porque ela acha que a instituição tem que a ser uma instituição de sucesso que tem não apenas cumprir a sua tarefa em relação a sociedade, mas além de cumprir as tarefas em relação a sociedade, cumprir de forma muito boa e que a instituição então esteja dentro da sociedade tenha o reconhecimento muito bom, muito grande. (E5)*

*Ser comprometido com a organização é estar ciente do papel social da organização, está ciente de seus regulamentos, de seu estatuto, de seus regimentos, está ciente que você tem direitos e deveres, você tem que dá uma satisfação à sociedade no caso do Instituto Federal, IFES, porque ela é uma instituição pública. (E3)*

Os dados também mostraram que os gestores pensam que os indivíduos comprometidos com a organização precisam se relacionar bem com o seu grupo de trabalho e, por consequente, comunicar-se bem com seus pares, essas características são abarcadas pela categoria “Bom relacionamento / Comunicação” . Segundo Moscon (2009), esse tipo de comportamento está relacionado ao comprometimento na base afetiva, que englobam comportamentos que são considerados positivos para a organização como o compartilhamento de informações, expressar opiniões a colegas de trabalho e cooperar em outras áreas a fim de obter a qualidade de trabalho (MEYER, ALLEN; 1991; SOLINGER, VAN OLFFEN, ROE; 2008). As falas que traduzem isso são:

*Esse envolvimento é contínuo, você tem que estar, e principalmente tem que ouvir. Acho que você ouvir o outro é um processo, porque você evita uma série de questões. Que vai ajudar inclusive a você a resolver problemas na instituição. Se você souber ouvir. E também, quando for dizer não, o meu pensamento é assim.*

*Você tem olhar. Você tem que tentar ver e identificar como o outro está vendo as coisas. (E9)*

*Então, o que faz parte do desenvolvimento de ouvir o que o outro pensa. Então eu estava sentindo um sentimento de perda neles, do qual eu não compartilhava, porque eu tenho outra visão. (E9)*

*Tem que ser uma pessoa que esteja disposta a ouvir sempre uma sugestão de outrem, porque ela pode tá avaliando um problema de uma maneira não melhor e tem as vezes que ouvir uma pessoa fazer uma crítica que não procede e mesmo assim ter a paciência que a boa vontade de explicar para ela, “a visão não é bem essa, tem que considerar esse parâmetro, mas esse, mais esse, mas esse”. (E2)*

Outra categoria que surge para a definição de um indivíduo comprometido com a organização é a “Afetividade”. Nessa categoria, as falas apresentam que uma pessoa é comprometida com a organização quando ela gosta da organização e faz os seus trabalhos com demonstração de carinho. Segundo Meyer e Allen (1991), os indivíduos que demonstram apego com a organização estão relacionados à dimensão afetiva do constructo de comprometimento. Para ilustrar essa categoria “Afetividade”, foram selecionadas as seguintes falas:

*Eu acho que tem um pouco de amor, reconhecer a instituição. (E9)*

*Então aqui é assim, é assim que a gente faz e com essa questão a gente consegue com conquistar isso dos servidores, eles acabam tendo um amor por isso aqui, eles fazem com carinho (E11)*

Os gestores afirmam, através da categoria “Melhoria no processo”, que os indivíduos comprometidos com a organização, além de cumprirem com suas atividades de maneira bem-feita, sugerem melhorias nos procedimentos, diminuindo, assim, os erros e problemas, e contribuindo para que a instituição atinja o sucesso. As falas que estão abarcadas pela categoria “Melhoria no Processo” são as seguintes:

*[...] um servidor que ele é de um setor, qualquer que seja esse, por exemplo aqui no gabinete, e essa pessoa que está aqui no gabinete, ele não apenas recebe os processos e dá seguimento a eles, como atende muito bem todo mundo que chega aqui e procurar ser, fazer esse atendimento de forma muito cordata, resolve as coisas rapidamente, mais rápido possível, e procurar estabelecer novos procedimentos, que sejam procedimentos que agilize o seu próprio trabalho e que melhore o processo, ou os processos, de forma geral dentro da instituição. (E5)*

*[...] uma pessoa comprometida é ter essa questão de arcar com as consequências e com a responsabilidade, chamar para si essa responsabilidade, propor ações quando as questões não estão andando bem, por exemplo, você tem uma forma de trabalhar e você que aquilo não funciona [...] Então resumindo para mim uma característica principal é essa pessoa mesmo que se incomoda com os problemas, com erros, que tentar modificar, melhor todo momento e que também cumpre aquele seu papel, meu papel é fazer matrícula, então vou fazer matrícula da melhor forma possível para não perder matrícula. (E7)*



*[...] é como se ela se sente tanto parte daquilo ali que ela mesmo que não esteja no rol de atribuições dela ela vai tentar achar uma solução ou mesmo se dirigir alguém e falar, “olha está acontecendo tal coisa precisamos tomar alguma ação para corrigir e evitar”, etc., e tal. Então essa questão da proatividade se a antever a problemas, eu acho que as pessoas comprometidas elas tentam fazer o seu trabalho com a melhor qualidade possível. (E1)*

A categoria “Além das atribuições” é caracterizada pelo empenho extra dos indivíduos na organização. Para os gestores do Ifes, a pessoa comprometida faz algo a mais do que lhe é demandado ou que está descrito no rol de suas atribuições, não fica concentrado somente em atividades do setor em que está alocado e tem espírito colaborativo com os demais colegas. Para Bar-Hayim e Berman (1992), existe a distinção entre comprometimento passivo (lealdade e desejo de permanecer) e ativo, que caracteriza “Além das atribuições”, categoria na qual o indivíduo dispõe de envolvimento e de esforço extra para contribuir com a organização, conforme descrito nas falas:

*Então, são as aquelas pessoas que fazem algo a mais, a pessoa que ela dá a aula dela e se envolve, dá aula e faz pesquisa [...] e se envolve com comissões e organizações de eventos, essas pessoas são comprometidas com a instituição, quando você faz alguma coisa a mais isso nós temos aqui várias pessoas nesse sentido que além de aula e realizar a sua pesquisa organiza eventos, participa de comissões, sugere, aparece com sugestões, promove algo, são proativas fazem algo diferente, fazem algo a mais, essas pessoas e nós temos bastante aqui. (E10)*

*[...]realiza de maneira com produtividade e com observância a todas atividades relacionadas a aquele setor ela também ultrapassa isso na medida que ela também busca interações com outros setores e também não fica, não se mantém estancado naquele setor, mas também colabora quando formando, na formação de times, de grupos dedicados a isso, a realizar a missão da instituição. Então, eu diria desde comportamento que você espera, polidez, até nas questões específicas que você ultrapassa os limites do seu próprio setor e de sua própria função, colaborando com os demais colegas. (E8)*

*[...]e até mesmo se percebe na atividade que nem é sua, uma atividade de um colega, algum tipo de contribuição que ela possa dá, ela se oferece para fazer isso. (E5)*

A categoria “Cumpre suas atribuições” engloba falas dos gestores do Ifes que afirmam que o indivíduo comprometido cumpre com tarefas que lhe foram atribuídas no dia a dia, assim como com atividades que estão sob sua responsabilidade no prazo que lhe foi dado, mesmo que para isso possa exceder seu horário de trabalho. Além disso, nessa categoria foi salientado que o indivíduo comprometido precisa estar atento tanto aos direitos quanto aos deveres que lhe compete. Essa característica, para Moscon, Bastos e Souza (2012), remete ao comprometimento normativo, base normativa de comprometimento de Meyer e Allen (1991), em que o indivíduo se sente obrigado a cumprir as normas da organização através da internalização dos valores, missão e meta. Assim o

indivíduo cumpre suas atividades pelas pressões normativas que estão presentes na organização. Esses fatos podem ser observados nas seguintes falas:

*A pessoa comprometida ela está sempre disposta a realizar as suas atividades sem nenhum tipo de longas, sem nenhum tipo de adiamento, sem nenhum tipo de postergação das suas atividades, ela está presente na instituição no horário correspondente que lhe cabido, se necessário, eventualmente, ela ficaria fora desse horário. (E5)*

*Para mim comprometimento é isso, e não fugir das questões que são pertinentes a mim, cumprir o meu papel dentro da instituição. [...]. Para mim comprometimento organizacional é você tentar resolver seus problemas dentro da instituição, assumindo as responsabilidades e as consequências das decisões que você toma. (E7)*

*[...] que a gente tem que trabalhar de forma correta, tanto do ponto de vista dos direitos, quanto dos deveres, então eu acho assim, aquele que preserva tanto seus direitos, quanto seus deveres, ele é uma pessoa comprometida com seu local de trabalho, aquela pessoa que só pensa nos seus direitos ou a que só pensa nos seus deveres, uma coisa ou outra, mas a que pensa só em seus direitos, ela não é comprometida. (E7)*

A categoria “Entendimento do papel do servidor público”, para os gestores, diz respeito ao entendimento do papel do indivíduo como servidor público, independentemente de ser o Ifes ou outra organização pública. Para Moscon (2009), isso demonstra a influência de outros focos, intra e extra-organizacionais, no comprometimento organizacional, que nesse caso seria a internalização do papel do servidor público e suas contribuições para a sociedade, de acordo com a fala seguinte:

*[...] então eu acho que a primeira coisa é entender claramente o que é ser servidor público, e lógico a hora que você passa a entender o que é ser servidor público você vai saber que você está ali que você tem uma missão a desenvolver você não foi chamado à toa, tem um papel a desenvolver e aí eu acho que você entender essa palavra que é servidor você vai se engajar e você vai entender que você precisa ser algo importante no sistema porque você está ali para fazer um trabalho importante pra alguém. (E4)*

Observa-se na categorização do trabalhador comprometido, pelos gestores do Ifes, uma certa confusão das características desse indivíduo com os antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional. Como, por exemplo, a identificação do indivíduo com a organização seria antecedente de comprometimento, ou seja, essa característica influencia esse vínculo. As características de indivíduos que se relacionam bem com seus pares, e têm um empenho extra ou cumprem bem suas atividades, essas seriam efeitos do comprometido organizacional, em outras palavras, consequentes desse vínculo (MOSCON, 2009; KLEIN, MOLLOY e COOPER, 2009). Nesse sentido, Moscon (2009) afirma que essa confusão se trata do alargamento do conceito, que dificulta o entendimento do

conceito e propicia a falta de consenso em estudos na área e, por consequência, dificulta o desenvolvimento nessa área.

É importante salientar que a base afetiva (Meyer; Allen, 1991) de comprometimento é bastante latente nas falas dos entrevistados. Por exemplo, os gestores comentam que os indivíduos comprometidos com a organização são aqueles que demonstram gostar da instituição, que são envolvidos com a organização e que buscam atingir as metas estabelecidas pela organização, fazendo seu trabalho da melhor maneira possível. E também pode-se notar nas falas a presença da base normativa do comprometimento organizacional (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012) no momento em que os gestores falam que o indivíduo comprometido é aquele que cumpre seu papel na organização, observando suas atribuições conforme normas, assim como o entendimento de seu papel de servidor público.

#### 4.2.2. Influências sobre comprometimento do gestor do Ifes

A Figura 3 apresenta as categorias que indicam o que influencia o comprometimento do próprio gestor entrevistado. As categorias encontradas são as seguintes: “Afetividade”, “Gratidão”, “Alinhamento com a organização”, “O cargo em si” e “Características Pessoais”.

**Figura 3** – Influências sobre comprometimento do gestor no Ifes.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A categoria “Afetividade” engloba as falas dos gestores do Ifes que indicam que são comprometidos com a organização pelo fato de gostarem da organização, de gostarem da

atividade fim da organização, que é a educação, e gostar do trabalho que é desenvolvido no Ifes. Essa afetividade, que é bem clara nas falas dos entrevistados, está relacionada à dimensão afetiva de comprometimento do modelo de Meyer e Allen (1991). Os autores afirmam que quando os indivíduos estão emocionalmente ligados à organização tendem a despende esforço extra para contribuir para o sucesso da organização. As falas que justificam a criação da categoria “Afetividade” são:

*[...]porque eu adoro a escola, eu tenho uma paixão pelo Ifes que vai além do normal, de você gostar de seu trabalho. (E7)*

*[...]eu gosto do trabalho, do meu trabalho, independentemente de estar como diretor ou não, eu também sou professor, e encaro o trabalho como algo muito positivo e prazeroso. (E8)*

*[...]o meu comprometimento é porque eu gosto do que eu faço, eu gosto que eu faço, eu gosto da instituição (E10)*

*Olha, eu sou comprometida com o IFES, porque é a educação. Eu sou apaixonada pela educação. Então, eu gosto da educação, eu acredito na educação, eu acho que pela educação que o país pode melhorar, não vejo outro meio que não seja a educação. Então, isso para mim, eu faço eu gosto muito do que faço (E9)*

As falas dos gestores também deram origem à categoria “Gratidão”. Nesse momento, os gestores demonstram que são comprometidos com a organização pelo fato de terem estudado no Ifes, ou na rede pública de educação, e, nesse momento da vida, poderem contribuir e retribuir para o crescimento da instituição como forma de gratidão pela formação que tiveram. Essa característica encontra-se na base normativa do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que diz do “dever moral” do indivíduo com a organização, e a definição de comprometimento afetivo de Mowday, Porter e Steers (1979), na qual os indivíduos demonstram um forte apego e identificação com os objetivos e valores da organização, representando, assim, algo a mais do que uma simples lealdade à organização. Essas características podem ser vistas nas seguintes falas:

*Primeiro a minha história com essa instituição, eu fui aluno dessa instituição e esta instituição me salvou para o mundo. Então, tudo que eu tenho aqui e que eu consegui construir a minha vida, eu devo a educação, aos valores que meus pais me passaram e as oportunidades todas que essa escola trouxe para mim. Então, tem uma dívida com essa escola, uma dívida de gratidão imensurável. Essa dívida eu jamais conseguirei pagar. No entanto, eu procuro dar o meu melhor como forma de agradecer essa instituição e possibilitar que outros tenham essa oportunidade também. (E2)*

*Primeiro, sou um ex-aluno do campus. Segundo, a minha identificação profissional e a minha satisfação profissional encontrei aqui dentro. E de certo ponto, formei toda a minha família aqui dentro, e em alguma coisa eu tenho que dar em troca, a minha experiência em relação aquilo que eu vivi, que eu pude viver de melhor aqui. (E6)*

*Então, primeiro, eu gosto, eu quero ver isso aqui muito bem, eu tenho essa obrigação, eu devo isso ao campus, eu devo isso, talvez, a educação do país, porque sempre fui estudante de escola pública, nunca paguei para estudar na vida, então eu devo isso ao Estado, eu tenho que devolver, porque eu tenho salário, mas além do meu salário, tem meu comprometimento mesmo. (E7)*

*Foi um presente, assim, porque era que eu sempre quis fazer algo por Viana, que foi um local que eu estudei, e eu fui muito feliz, a minha infância foi muito feliz no município de Viana. (E9)*

Na categoria “Alinhamento com a organização”, os gestores do Ifes mostram que se identificam com a organização. Nessa categoria, os entrevistados mostram que se identificam com os valores, objetivos e missão da instituição, e também com o papel dela perante à sociedade. Conforme já mencionado no eixo temático anterior, essas ideias são compreendidas na definição de comprometimento organizacional de Mowday, Porter e Steers (1979), na qual os indivíduos demonstram um forte apego e identificação com os objetivos e valores da organização, conforme descrito nas falas:

*Mas acho que o que move também as pessoas é olhar a instituição e perceber a importância que a instituição tem na sociedade e na vida das pessoas. Nossa instituição é uma instituição que muda a vida das pessoas, a gente vê, a pessoa entra aqui e quando sai não é mais a mesma pessoa, ela foi acrescida a ela uma série de coisas, uma série de atributos, uma série de informações, uma série de competências, que ela está diferente do que ela entrou e muito melhor. (E5)*

*[...]pelo menos em relação aos princípios que eu tenho, eu vou continuar realizando a missão da instituição dentro daquilo que é possível, acertando e errado, vou tentar buscar isso, e vou fazê-lo, porque? Porque isso faz parte de uma política pública que define a missão da instituição, e eu sou um servidor público, eu sirvo ao público. (E8)*

A categoria “O cargo em si” demonstra que os gestores do Ifes, segundos eles, são comprometidos com a organização pelo fato de terem assumido o cargo de gestão, dessa forma o próprio cargo o faz ser comprometido. Moscon (2009) afirma que os desafios apresentados pelo cargo apresentam relações com o comprometimento afetivo. Estudos como o de Siqueira e Gomide Júnior (2004) e a meta-análise de Meyer *et al.* (2002) mostram que entre os antecedentes do CO encontra-se aquele que está relacionado com as experiências de trabalho, que evolve as suas características e desafios presentes nas atribuições do cargo. Estas características se encontram presentes nas seguintes falas:

*Primeiro, a responsabilidade de ser diretor, então acima de tudo também, o diretor tem que ser uma pessoa comprometida, se ele não pensa em ser comprometido, ele pede para sair, não tem condição, é inerente ao cargo. Ser diretor é intrinsecamente ligado a ser comprometido (E3)*

*[...] então prefiro trabalhar porque eu acho que é importante o trabalho [de gestor], e não porque eu espero ser reconhecido pelo trabalho realizado, então isso para mim é uma coisa importante porque eu não me frustro (E5)*

Na categoria “Características pessoais” os entrevistados falam que já são comprometidos devido às suas características pessoais e individuais. De acordo com as falas, eles estariam comprometidos em qualquer organização e fariam o trabalho da melhor maneira possível. De acordo com Meyer *et al.* (2002), as características pessoais seriam antecedentes ao comprometimento afetivo que afeta de forma positiva o desempenho dos indivíduos na organização. Já segundo Medeiros (2003), as características pessoais estão relacionadas à internalização dos valores e objetivos organizacionais. Seguem as falas:

*Então, o meu comprometimento, primeiro eu já sou uma pessoa comprometida naturalmente, eu sou comprometida desde do cachorro lá em casa até o trabalho, então eu tenho compromisso com o vizinho eu cumprio, eu tenho compromisso com os filhos eu cumprio, eu tenho compromisso com o marido eu cumprio, porque eu fui criada a cumprir e a arcar com minhas responsabilidades. (E7)*

*Falando de uma forma geral eu sou uma pessoa comprometida eu poderia estar em qualquer lugar como eu já trabalhei em outro lugar, eu acho que uma parte do comprometimento é meio intrínseco. (E1)*

*Eu sempre sou, já é uma característica minha também, se estou envolvido com uma coisa eu procuro fazer o melhor possível. (E5)*

Os gestores do Ifes, quando dissertam sobre as influências sobre seu comprometimento organizacional, mencionam características do comprometimento de base afetiva e normativa (MEYER; ALLEN, 1991). Os gestores salientam que são comprometidos com a organização porque gostam, entendem o papel da organização na sociedade e se identificam com isso, o que caracteriza o CO de base afetiva. Além disso, pode-se observar antecedentes que influenciam o comprometimento afetivo. Os gestores mostram que o cargo que ocupam faz com que sejam comprometidos, e também mencionam que já possuem características que remetem ao comprometimento.

A base normativa de comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991) é observada nas falas que remetem à gratidão dos gestores com a organização. Para os entrevistados, eles possuem um dever moral com a organização, pois ela contribuiu para a formação profissional deles, e, por isso, os entrevistados buscam, com seu trabalho, que a organização tenha sucesso e influencie a vida de outras pessoas.

### 4.2.3. Influências sobre comprometimento dos servidores do Ifes

Nesse eixo temático estão inseridas as categorias que representam o que os gestores do Ifes pensam sobre o que influencia o comprometimento dos servidores públicos no Ifes. Esse eixo temático está representado na figura 4. As categorias encontradas foram “Exemplo”, “Papel de servidor público”, “Alinhamento com a organização”, “Sentimento de pertença”, “Características pessoais”, “Afetividade”, “Envolvimento”, “Gratidão”, “Carreira”, “Ambiente de trabalho”, “Normas claras” e “Estabilidade”.

**Figura 4** – Influências sobre o comprometimento organizacional do servidor do Ifes.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Observa-se na figura 4 que as categorias “Alinhamento com a organização”, “Gratidão”, “Características Pessoais” e “Afetividade” aparecem também no eixo temático “Influências sobre o comprometimento do gestor”.

Na categoria “Alinhamento com a organização”, os gestores argumentam que é importante para o CO a identificação dos servidores com o Ifes por meio do entendimento dos objetivos e dos valores da instituição, assim como da sua história na sociedade, promovendo sempre uma educação de qualidade. Esses fatores indicam a internalização de valores e objetivos e o forte apego à organização, conforme definição de comprometimento

organizacional de Mowday, Porter e Steers (1979). Esses fatores para o comprometimento dos servidores podem ser observados nas falas:

*Eu acho assim que além de enxergar a importância da instituição e o que ela representa na vida das pessoas, isso é uma coisa que a gente olha muito, todo mundo que está em volta, que eu já disse anteriormente, há também um compromisso de equipe, entre as pessoas que estão construindo um projeto para instituição, hoje existe um projeto, uma visão institucional, e as pessoas se comprometem com essa visão institucional, e quando elas percebem que seu trabalho está construindo essa visão institucional, isso faz que a pessoa se comprometa mais com isso. (E7)*

*Cada servidor tem suas particularidades, tem suas razões. Isso é um pouco complicado de aventar, eu tenho em (ocultado), que são da região de (ocultado), que querem a região se desenvolva, cresça, eles fazem parte da comunidade, eles acham que o serviço é algo relativamente novo, porque as instituições federais de ensino elas não iam para o interior, então eles querem a que a localidade dele desenvolva o máximo possível. (E8)*

*É questão de valores mesmo, de se sentir comprometido. Sentir parte da instituição. (E9)*

*Então, a gente tem que saber nossa história, de onde nós viemos, o que nós temos que fazer, tudo explica isso aí, quer dizer por exemplo é uma honra fazer parte de uma escola centenária. (E9)*

A categoria “Gratidão”, segundo os gestores entrevistados, tem influência sobre o comprometimento dos servidores devido às oportunidades que estes receberam da organização, e que outros possam também usufruir dessas oportunidades através do trabalho. Essa característica está relacionada à base normativa do modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) que indica o dever moral do indivíduo com a organização, conforme mencionado na fala:

*[...] você tem uma gratidão imensa, então você procura fazer sempre o melhor, poxa vida, eu tô aqui porque essa escola me deu as oportunidades, como é que eu faço para continuar a possibilitar que outros tenham isso também. (E2)*

*[...] e também a questão da gratidão por muitos de nós termos passado aqui na instituição, e as pessoas acaba reconhecendo um pouquinho mais, um pouquinho menos. (E2)*

Os entrevistados também indicam em suas falas que as pessoas são comprometidas devido às suas características pessoais tais como a sua formação pessoal e a sua vocação para o trabalho. Esses elementos estão descritos na categoria “Características Pessoais”. Conforme já mencionado, as características pessoais afetam positivamente o comprometimento afetivo dos indivíduos e a internalização dos valores e objetivos da organização (MEYER et al., 2002; MEDEIROS, 2003). Seguem as falas dessa categoria:

*Eu acho que assim, em parte, também daquilo que eu falei as características das pessoas, eu acho que algumas pessoas já são naturalmente comprometidas (E1).*



*[...] eu acho que vem muito do caráter. Então eu acho que tem muito a ver com o caráter, com a formação da pessoa (E7)*

*A questão do comprometimento, ele geralmente, ele vai por questão de índole, então de personalidade (E2)*

*Os docentes geralmente, aqueles que têm a docência como uma coisa que é inerente, coisa que aflorou naturalmente, o gostar de dar aula, ou seja, por vocação, então, o docente que ele é docente por vocação e por gostar, ele é naturalmente comprometido. Ele vai dar sua aula de forma correta, vai seguir o plano de ensino, vai assistir os alunos. (E3)*

A categoria “Afetividade” engloba falas dos gestores que indicam que os servidores são comprometidos pelo fato de gostarem da organização, do trabalho, de criar um vínculo afetivo com os indivíduos da organização. A questão de gostarem do que fazem, bem como da organização, gera atitudes positivas (MEYER, ALLEN; 1991; SOLINGER, VAN OLFFEN, ROE; 2008). Podem-se observar nessa categoria os diferentes focos de comprometimento organizacional que os indivíduos possuem. Por vezes, podem ser com as características do trabalho e com a equipe de trabalho, dentre outras (MEDEIROS, 2003; MOSCON 2009). As falas que estão inseridas nessa categoria são as seguintes:

*[...] Tem pessoas que são apaixonadas pelo seu trabalho e isso faz com que elas sejam criativas e muito responsáveis, e além de tudo executem muito bem as tarefas que são pertinentes e inclusive ultrapassando isso. Posso colocar, por exemplo, o setor de comunicação social do meu campus, é um setor relativamente novo, nós temos uma servidora que chegou, ela trabalhava com comunicação em empresas, ela se apaixonou ainda mais, ela adora comunicação, e ela não trabalha só com comunicação social, ela também tomou para si a prática de lidar com todos os eventos do campus, auxiliar em todos os eventos, ou seja, simplesmente, ela ampliou o raio de ação do trabalho dela para lidar com eventos. (E8)*

*[...] a gente construir relações não só profissionais, mas relações de amizade também. Essa relação de amizade é que ajuda a roda girar aqui dentro, entendeu? Porque, a questão afetiva, ela impulsiona a questão do comprometimento, com certeza ela impulsiona a questão do comprometimento. Isso que você me perguntou né? Isso, o que faz você e as pessoas a serem envolvidas com o trabalho e fazer o melhor trabalho possível no Ifes? Tem a questão da relação de amizade, tem a questão do compromisso que a gente tem com a instituição em razão dos valores e a gente recebe da nossa família. (E2)*

As falas em que os gestores mencionaram a necessidade do indivíduo de sentir-se parte da organização e de ser importante para o grupo de trabalho são parte da categoria “Sentimento de pertença”. Em sua conceituação de comprometimento, Mowday, Steers e Porter (1979) incluem esse sentimento de pertencer como um componente de uma pessoa comprometida com a organização. É importante também mencionar a característica afetiva de acordo com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). As seguintes falas demonstram essa característica:

*[...] se sentir parte de um todo, se sentir importante no processo, isso também é importante. Se a pessoa se sentir marginalizada, o que eu faço aqui, sirvo para nada, essa pessoa vai sentir muito cabisbaixa, ela sente também improdutivo, é inútil para o processo num todo. Observe que são várias coisas que faz a pessoa se sentir feliz. (E3)*

*Então, tem uma questão de sentimento de pertença, que a pessoa tem que ter com o lugar que ela trabalha que é importante. (E4)*

Na categoria “Envolvimento” encontram-se falas que demonstram que envolver os servidores com a organização e com as suas atividades, bem como envolver outros servidores e também a sociedade à qual a organização atende, influencia no comprometimento dos servidores. Mowday, Porter e Steers (1979) mostram que o envolvimento, juntamente com a internalização dos valores e objetivos da organização, com o desejo de manter-se na organização e com o esforço despendido em prol da mesma, caracterizam o comprometimento organizacional. Pode-se observar a categoria “Envolvimento” nas seguintes falas:

*[...] envolver as pessoas, envolver a comunidade. A nossa festa todo ano é um sucesso, a nossa quadrilha, festa junina, enfim, tudo isso mostra para a sociedade que nós podemos fazer sim muito com aquele recurso que é do estado, acho que isso vai envolvendo as pessoas, vai envolvendo. (E4)*

*E vão se envolvendo, se envolvendo com a organização. Tem um maior contato com aluno, e isso até diferencia o profissional que está saindo daqui em relação as grandes universidades. Porque em grandes universidades o professor, o servidor o secretário ou administrador não tem contato. (E12)*

Para os entrevistados, quando a organização permite que o indivíduo invista em sua carreira em uma relação de troca, na qual o indivíduo ganha e a organização também, há um aumento do comprometimento organizacional do indivíduo, classificado na categoria “Carreira”. Essa categoria tem relação com a base normativa do modelo de Meyer e Allen (1991) de comprometimento organizacional que é definida pela permanência do indivíduo na organização pela obrigação moral ocasionada pelo investimento da organização em seu desenvolvimento pessoal. A seguinte fala demonstra isso:

*Mas eu quero criar um grupo de pesquisa, porque esse grupo de pesquisa vai me projetar lá fora e a gente aproveita a oportunidade, mas vai projetar a instituição também, é verdade, e aí ela se compromete porque existe uma troca e as pessoas estão interessadas no que elas podem trazer para elas, para seus interesses, para seus objetivos, para suas crenças. (E2)*

O “Ambiente de Trabalho” também surgiu como uma categoria em que estão contidos os aspectos relacionados a um bom ambiente de trabalho que permite o desenvolvimento de um bom trabalho e um bom relacionamento com colegas. Para Tamayo

(2005), o ambiente de trabalho agradável e prazeroso pode propiciar que o trabalhador atinja todo o seu potencial e seja criativo, ou seja, uma fonte para o comprometimento organizacional. Segundo Morin *et al.* (2011), a satisfação no ambiente de trabalho e a qualidade nas relações sociais têm influência sobre o comprometimento organizacional. As falas que são englobadas pela categoria “Ambiente de Trabalho” são as seguintes:

*Primeiro, o Ifes é um local com um bom clima organizacional para se trabalhar, eventualmente, há uma discordância entre um e outro, pontos de vistas diferentes, mas é um local para se trabalhar, que remunera relativamente bem comparados com a média de mercado. (E8)*

*Mas esse ambiente que a gente tem, essa harmonia da gente aqui, são raras as pessoas que querem sair daqui. (E11)*

*Olha talvez o ambiente institucional, talvez o ambiente institucional, talvez o clima, a estrutura da instituição, você vê outras pessoas motivadas, você acaba se engajando junto com elas. (E10)*

*Como eu te falei, o grupo do (ocultado) começou lá atrás como um grupo pequeno extremamente comprometido em fazer isso acontecer e nisso foram chegando pessoas, eu acho que esse clima de comprometimento, de garra, de luta pela instituição, eu acho que de certa forma, ele vai passando para os novos que vão chegando, então vai havendo uma contaminação positiva. (E1)*

A categoria “Normas Claras” é composta por falas de gestores que argumentam a importância de se ter normas claras para que o servidor seja comprometido com a organização. Para os gestores, o claro conhecimento dos servidores a respeito dos seus afazeres também influencia o comprometimento. Segundo Meyer *et al.* (2001), essa característica influencia o comprometimento afetivo dos indivíduos pela percepção de normas e práticas claras de sua liderança. A seguinte fala reflete essa categoria:

*O que favorece o IFES também é que os regulamentos e normas são muito bem claras para quem está aqui, então se você está aqui eu sei o que eu faço porque no texto está escrito, a bibliotecária sabe o que faz, então o IFES tem uma estrutura muito bem documentada e muito bem organizada do ponto de vista de regulamentos, de atribuições do servidor. (E3)*

De acordo com as falas que se encontram na categoria “Estabilidade”, os gestores afirmam que a estabilidade que os servidores encontram no Ifes indica uma maior possibilidade de permanência na instituição. Nessa categoria está a base instrumental de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), que diz que o indivíduo tende a ficar na organização devido a possíveis perdas que são geradas com sua saída, essa característica é comum em organizações públicas, como indica o estudo de Botelho e Paiva (2011), que afirmam que a estabilidade e benefícios adquiridos são os principais fatores para que servidores se mantenham ligados à organização. As seguintes falas demonstram isso:

*Segundo você sabe que o serviço público federal normalmente eu estou com quarenta anos nunca tive o salário atrasado a não ser que uma vez que depois sete, cinco dia de greve suspendeu o nosso pagamento, mas depois de 15 dias voltaram a a pagar, a pessoa tem certeza que não vai ter problemas de salário, de vez em quando acabo comentando com os colegas pô você entrou no instituto já arrumou filho vamos botar um cinto de castidade nessas mulheres para não arrumar filhos, aí depois um dia alguém falou assim, pô [...] mas é claro a tranquilidade que você tem nesse emprego você está com a vida estabilizada. (E4)*

*Bom, primeiramente a estabilidade. Nós vivemos instituição que no meu entendimento é uma ilha, nós como servidores públicos temos uma série de vantagens, não vou dizer de vantagens né, uma série de características de nosso emprego que nos difere da maioria dos nossos outros daí de fora. (E2)*

*Tem outras pessoas que buscam a estabilidade. (E8)*

Os gestores também mencionaram que a forma como se comportam no Ifes influencia o comprometimento organizacional dos servidores, como podemos observar na categoria “Exemplo”. Para os gestores entrevistados, comportamentos que demonstram comprometimento, ou seja, comportamentos que são “Exemplo” interferem na postura de outros colaboradores dentro da organização. Costa e Bastos (2014) afirmam que o comprometimento organizacional tem, entre os diversos antecedentes apontados em seus estudos, a experiência do indivíduo no trabalho com mentoria de alta qualidade, ou seja, seu comprometimento é influenciado pelas relações no cotidiano de seu trabalho e, quando bem assessorado e bem instruído, seu comprometimento é influenciado de forma positiva. Como podemos observar nas falas:

*Porque eu estava envolvida, eles me viram envolvida, desde o conserto de uma lâmpada, inclusive na sala de aula. A falta de professor foi um caos na nossa vida, porque tinha que dar 5 aulas, 6 aulas, eu tinha que dar 10 para não poder deixar a escola abandonada. Então, se o gestor está disposto a fazer isso, se eles viram que eu estava disposta a fazer isso, como eles podiam questionar, que eles não iam fazer. (E9)*

*Eu acho que já falei isso na verdade. Como reclamar em dar “x” aulas se a diretora é muito mais louca que a gente? (E9)*

*Então na verdade, a gente está aqui doente e com febre, mas está aqui. Então eu acho que essa questão de eu estar disposta a fazer, e sem cobrar de ninguém, eu não cobre de ninguém, eles viram a minha postura na verdade. (E9)*

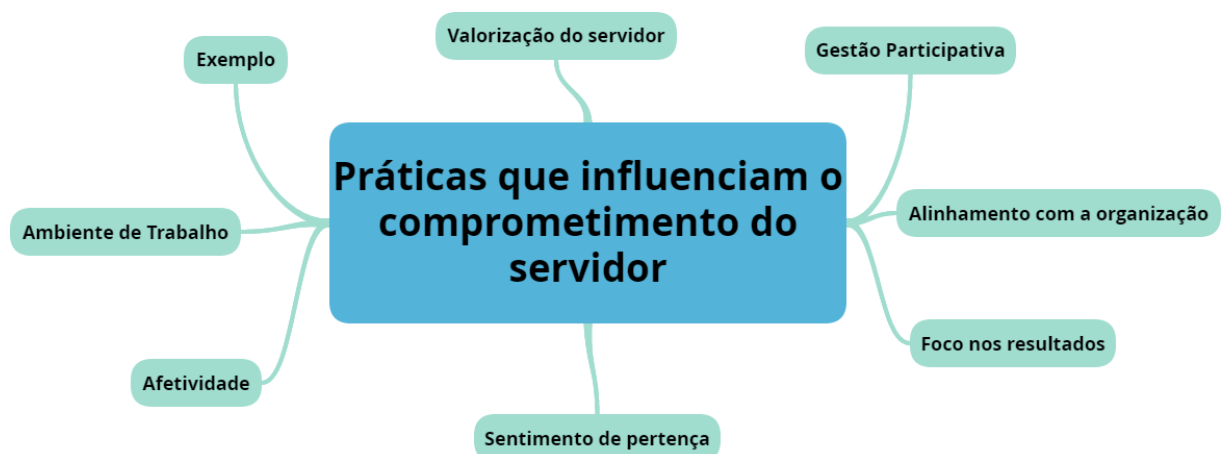
Quando questionados sobre o que influencia o comprometimento dos servidores notou-se a presença das três bases de comprometimento organizacional do modelo de Meyer e Allen (1991). No entanto, há uma tendência para a base afetiva do comprometimento organizacional nas falas dos gestores, esta pode ser observada nas categorias “Alinhamento com organização”, “Sentimento de pertença”, “ Afetividade”, “Envolvimento”. Além disso, observa-se nas falas a indicação de um comportamento ativo

perante a organização, que é característico da base afetiva de comprometimento (MEYER, ALLEN, 1991) entre os que possuem uma forte crença e identificação com os valores e objetivos da organização. No entanto, observam-se antecedentes de base normativa, como nas categorias “Gratidão” e “Normas Claras”. É importante mencionar que a categoria “Estabilidade”, que se caracteriza pela base instrumental de comprometimento (MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1993), foi mencionada pelos gestores para justificar a permanência dos servidores no Ifes e não o comprometimento deles. As falas da categoria “Estabilidade” relacionam-se à construção teórica que apresenta o CO ancorado na base instrumental, e não como um vínculo afetivo do indivíduo com a organização, o que Menezes e Bastos (2011) entendem como comprometimento.

#### 4.2.4. Práticas que influenciam para o comprometimento organizacional

No eixo temático “Práticas que influenciam o comprometimento”, de acordo com a Figura 5, encontram-se as categorias que representam as falas dos gestores a respeito das práticas adotadas no dia a dia que influenciam no comprometimento organizacional. A análise das entrevistas resultou nas seguintes categorias: “Gestão Participativa”, “Valorização do servidor”, “Exemplo”, “Ambiente de Trabalho”, “Afetividade”, “Foco nos resultados”, “Sentimento de pertença” e “Alinhamento com a organização”.

**Figura 5** – Práticas dos gestores que influenciam o comprometimento dos servidores do Ifes



Fonte: Elaborado pelo autor

Para os gestores entrevistados a prática de envolver os servidores nos processos existentes no Ifes, de buscar a contribuição dos servidores, assim como envolvê-los nas decisões do dia a dia da organização, denominada categoria “Gestão Participativa”, é importante para o comprometimento do servidor. Como já mencionado, esse envolvimento com a organização faz com que o servidor desenvolva uma postura ativa e de contribuição com a organização, conforme a proposta de comprometimento organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979), bem como com a base afetiva do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Mathieu e Zajac (1990) mostram que uma liderança participativa é um antecedente de comprometimento. Segundo Medeiros (2003), a gestão participativa influencia o comprometimento organizacional dos indivíduos. As seguintes falas refletem essa categoria:

*Eu acho que o envolvimento, nós buscamos envolver todo mundo, o máximo de pessoas para envolver, se todo mundo pudesse ter o máximo possível de pessoas envolvidas num processo, ele se sente importante, porque ele se sente: eu faço parte disso, como é a minha contribuição nisso. Então, suscitar nas pessoas o envolvimento em todos os processos, obvio que você vai estar mais envolvido. (E7)*

*Acho que em primeiro lugar é essa questão de você ter um projeto institucional discutido, não é um projeto institucional imposto por ninguém foi um projeto que foi construído coletivamente, e, portanto, acordado coletivamente, durante todo o tempo se tem um processo de decisões que são colegiadas, todo mundo então se sente de alguma forma participando desse processo, não só dessa decisão dessa visão de instituição, mas também de como fazer. (E5)*

*Nós temos decisões que são todos colegiadas, em grupo, é lógico que tem certas decisões que são inerentes ao cargo, ou seja, só o CPF do diretor geral, que está lá para poder e chegar lá e fazer a parte final. Mas mesmo nisso, a gente tenta tomar todas as decisões colegiadas, e em geral a gente demora bastante para tomar uma decisão que seja bastante influente no futuro e presente do campus para que a gente tenha, para que todos nós, temos certeza que as coisas vão evoluir bem, pelo menos foi participativo. (E8)*

Além de envolver os servidores nas diversas atividades do Ifes, os gestores indicam que precisam valorizar as ideias dos servidores e promover uma liberdade de ação para que executem as suas tarefas, estimulando-os também a executarem tarefas que não estão listadas em suas atribuições. Essas características contemplam a categoria “Valorização do servidor”. Pode-se perceber nessa prática a intenção de que os servidores produzam além de suas atribuições, essa característica é encontrada na base afetiva do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), que mostra o empenho extra por parte do indivíduo para contribuir com a organização. Essa característica pode ser observada nas falas a seguir:

*Primeira, uma das práticas é que nós conseguimos dar as pessoas a liberdade, para executarem, ou seja, não é porque seu setor tem lista de atividades inerentes dentro de um regimento que a todo momento você tem que deixar, existe a hierarquia mas há liberdade grande para as pessoas executarem suas atividades e interagirem com as outras. (E8)*

*Primeiro valorizando o trabalho delas / Mas aí a gente corre atrás das coisas, procura ouvir as pessoas e correr atrás, eu acho que é isso que a gente precisa mostrar para as pessoas e valorizar sempre que é possível, a pessoa as vezes tem uma ideia aí o cara vai lá e seca a ideia do cara, já quebrou o cara. (E4)*

A categoria “Exemplo”, conforme mencionada no eixo temático que indica as “Influências do comprometimento do servidor do Ifes”, indica que os gestores procuram se mostrar como exemplos para os demais. A partir de seus comportamentos e ações, mobilizam os servidores a contribuírem com a organização. De acordo com o que foi mencionado anteriormente, Costa e Bastos (2014) afirmam que a experiência do indivíduo no trabalho e mentoria de alta qualidade contribuem para o comprometimento organizacional. Para essa categoria foram selecionadas as seguintes falas:

*Eu acho que por eu ser uma pessoa que esteja atuando em tudo em qualquer lugar, eu acho que também mobiliza a atuação da equipe de forma mais cooperativa, porque o diretor fica meio como exemplo. (E3)*

*Primeiramente, eu procuro me mostrar para as pessoas como um exemplo. Eu sempre estou na escola, quando não estou na escola eu estou a serviço da escola, quando preciso vir nos finais de semana, quer seja sábado, quer seja domingo, não tenho problemas com isso. Isso me cria problemas com minha família, mais de uma forma ou de outra, as pessoas de casa falam que me casei com essa escola. (E2)*

Para os gestores, oferecer boas condições no ambiente de trabalho no Ifes, assim como estimular uma boa relação interpessoal, é importante para o comprometimento organizacional dos servidores. Um ambiente de trabalho no qual o indivíduo se sinta bem e tenha satisfação e qualidade nas relações sociais terá uma influência em seu comprometimento organizacional (TAMAYO, 2005; MORIN et al., 2011; MEYER et al., 2002). A categoria “Ambiente de Trabalho” é constituída pelas seguintes falas:

*As condições, mesmo que alguns campi tenham condições mais simples do que outras, mas as nossas condições de trabalho, de forma geral, elas são muitas boas, então isso ao meu ver é o que motiva os servidores a serem comprometidos. (E6)*

*[...]é que estou falando, eu estou na direção, não vou ficar eterna, então procurar saber os anseios das pessoas, os anseios dos servidores, do que eles estão precisando, isso que a gente tem feito, a gente tenta atender, a gente não consegue atender a todos, a gente pelo menos explica o porquê não estamos conseguindo / porque ele está triste, eu acho que é isso, eu acho isso que é isso que*

*a gente pratica aqui, é o respeito, respeitar nosso colega de trabalho, se você respeita o outro, você é respeitado. (E11)*

*Não adianta nada ter três excelentes técnicos administrativos que não conversam entre si, dizem que só, que tem diploma disso e diploma daquilo, mestrado, doutorado, mas não consegue os últimos daquilo que eles aprenderam para em comunhão com os outros fazer o resultado final ser melhor para nossos alunos, que é a razão para a gente estar aqui. (E2)*

*Muito trabalho e conversando, e se você vê alguém que naquele momento não está se dedicando, você conversa com ele e pergunta o que está acontecendo. (E11)*

Na categoria “Afetividade” os gestores demonstram que escolhem os servidores que gostem da instituição e que gostam do que fazem para ocupar determinado cargo. Complementando essa categoria temos a categoria “Sentimento de pertença”, na qual os gestores mostram a importância de fazer com que o servidor se sinta parte da organização e que tenha ciência de que o seu desempenho é importante para que ela tenha sucesso, sempre os estimulando para que o trabalho seja bem-feito. Essas duas categorias são características do comprometimento afetivo do conceito de Mowday, Steers e Porter (1979), e da base afetiva do modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1991), na qual o indivíduo demonstra apego à organização, e, quando sente orgulho de se sentir parte, gera comportamentos positivos, tais como empenho extra e lealdade. As falas que caracterizam a categoria “Afetividade” são:

*Vou falar com você de novo, eu acho que é o local, é gostar, ter amor pelo cargo que ele ocupa. (E11)*

*Olha bem para escolher a equipe eu fui buscar pessoas comprometidas, primeiro a afinidade política, depois condições técnicas para exercer o cargo e depois que tenha comprometimento que goste da instituição. (E10)*

As falas que representam a categoria “Sentimento de Pertença” são:

*Ele tem que se sentir convencido de que ele vai fazer a diferença, que o trabalho dele é importante, e que ele vai ver o futuro daquilo ali. (E9)*

*[...] então aqui se trabalha muito com o convencimento, então convence a pessoa do que ela tem que fazer para que ela faça bem feito, então a gente procura sempre trabalhar nesse sentido, fazendo com que as pessoas entendam que aquela atividade que ela está realizando faz parte de um processo maior e que ela tem, ela é muito importante para que esse processo aconteça. (E5)*

A categoria “Foco nos resultados” também tem características do comprometimento afetivo, como mencionado nas categorias “Afetividade” e “Sentimento de Pertença”. Os gestores, em falas que estão nessa categoria, afirmam que é necessário criar um planejamento de ações para atingir certos resultados como ter reuniões e conversas com os servidores durante a execução de tarefas a fim de aferir se os resultados desejados foram



atingidos, e, em caso negativo, conversar para que se atinja o resultado. Com essa prática os gestores buscam a internalização dos objetivos e metas da organização pelos servidores, promovendo o comprometimento organizacional de base afetiva por parte dos servidores (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991). Representando a categoria “Foco nos resultados”, temos as falas:

*O plano de ação é o que eu vou fazer, o que tenho que fazer, quando eu vou fazer, e quem é que vai fazer, então por exemplo, plano de ação da diretoria de pesquisa é realizar uma atividade na semana de ciência e tecnologia, então esse plano de ação tem que ser cumprido, então a gente vai cobrando, a gente vai lá oh escuta, tá chegando a hora de fazer, tem o projeto boas-vindas. (E7)*

*Fazer as coisas no tempo certo, fazer com que se de celeridade a demanda de trabalho, quer dizer, isso são coisas que deve levar aos servidores a se motivarem. (E6)*

*[...]segundo que a gente tem feito muito isso aqui, estou preocupado muito se você teve que sair meia hora antes se você por motivo outro, mas comunica, amanhã tenho um problema sério não vou poder está lá não, não estou preocupado com isso, estou preocupado se você está desenvolvendo bem o seu trabalho e se você está num setor que tem que atender a comunidade você tem alguém pra ficar te substituindo para quem quiser te procurar não perca a sua viagem ou coisa semelhante. (E4)*

Seguindo na base afetiva de comprometimento (MEYER; ALLEN, 1991), a categoria “Alinhamento com a organização” engloba falas dos gestores em que se demonstra que os indivíduos precisam entender a finalidade da organização, seu papel dentro da sociedade e os seus objetivos. Com esse alinhamento, através do entendimento das metas, dos objetivos, e dos valores da organização, os indivíduos conseguem desenvolver o trabalho da melhor forma para o sucesso. Esses elementos são condizentes com o conceito de comprometimento organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979). São exemplos de fala dessa categoria:

*Olha eu acho que a maioria tem realmente um vínculo, uma visão de instituto, quer que realmente esse negócio se torne uma rede que cresça, que preste um bom serviço, acho que a maioria sim não é muita gente, mas às vezes a pessoa leva quatro anos para chegar lá no finalzinho de quatro anos e descobrir que poderia ter feito muito mais. (E4)*

*O comprometimento, ele é impossível de ser realizado, de ser atingido, sem que a pessoa entenda o conjunto da instituição, entenda como seu trabalho realizado num determinado, numa determinada situação, faz parte dessa atividade geral da instituição. (E5)*

*A minha equipe, da mesma forma, são pessoas simples acolhedoras que gostam do que fazem, tem o seu fazer do dia a dia comprometido com a educação profissional, com os interesses da instituição, com os objetivos da instituição, eu não vejo problema da minha equipe, a gente tem um grau de comprometimento institucional, todos lá têm. (E10)*

Quando perguntados sobre as práticas que utilizam para promover o comprometimento, pode-se notar que os gestores do Ifes buscam o comprometimento organizacional de base afetiva, aquele em que o indivíduo se mostra leal à organização e internaliza os seus objetivos, metas e valores. Com isso têm-se indivíduos que cumprem tarefas que estão além de suas atribuições, proporcionando o sucesso de sua organização. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991).

#### 4.2.5. Avaliação do comprometimento

No eixo temático “Avaliação do comprometimento” encontram-se categorias que demonstram como os gestores avaliam o comprometimento no dia a dia, falas que indicam a maneira pela qual os gestores analisam o comprometimento organizacional dos servidores Ifes. As categorias, na figura 6, são: “Resultados”, “Além das atribuições” e “Afetividade”.

**Figura 6** – Categorias do eixo temático “Avaliação de comprometimento”



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A categoria “Resultados” engloba falas dos gestores que representam a avaliação do comprometimento organizacional do servidor através dos resultados que ele tem no dia a dia, das tarefas cumpridas, da qualidade do trabalho que desenvolve diariamente, e dos prazos em que são realizadas as tarefas. Percebe-se que com as falas dessa categoria, os servidores comprometidos são aqueles indivíduos que buscam realizar suas tarefas da melhor maneira para o sucesso da organização. (MEYER et al., 2001; BRITO E BASTOS, 2001). Os exemplos de falas dessa categoria são:

*A pessoa que realiza um trabalho padrão tem um nível de comprometimento, mas quando fala que pessoa é comprometida ela está realizando mais que o trabalho*

*padrão. A gente percebe esse comprometimento, justamente naqueles momentos especiais onde se exige um pouquinho mais do que o trabalho padrão da pessoa e a pessoa responde positivamente. (E5)*

*Pelos resultados que a gente consegue obter, esses é um dos meios que a gente faz, é o meio direto. (E8)*

*Acaba sendo de uma forma muito informal você acaba não tendo algo, vamos dizer assim, eu acho que avaliação do dia a dia elas acabam sendo muito das ações da pessoa em cima do que acontece, tantas as ações positivas ou do que não acontece, tantos as ações positivas como as negativas. (E1)*

Os gestores afirmam que avaliam quando o servidor produz algo que está além de suas atribuições, que tenha atitudes proativas. Essas falas foram categorizadas em “Além das Atribuições”. Esse empenho extra demonstra o quanto o indivíduo está comprometido com a organização (MEYER et al., 2001; BRITO E BASTOS, 2001). As falas que comprovam essa categoria são as seguintes:

*[...]um bom comprometimento com o que fazem eles fazem lá um algo mais, eles não fazem só o seu feijão com arroz e concordam, eles fazem algo a mais para a instituição. (E10)*

*Eu acho que quando você precisa da pessoa e ela responde naquele momento principalmente no momento mais difícil é que você ver o comprometimento das pessoas, as vezes a pessoa já está em seu limite do trabalho do dia, ela está num dia de férias suspende as férias para resolver o seu problema não reclama, isso é muito interessante isso. (E4)*

*[...] aquelas outras atitudes que eu havia colocado de ser proativo, de você ter atitudes que não fazem parte simplesmente das respostas reativas corresponde a sua atuação, mas ser propositivo, uma atitude proativa. (E5)*

Outro ponto analisado pelos gestores a fim de avaliar o comprometimento dos servidores está na categoria “Afetividade”, em que se encontram falas que indicam que é observado o fato de o servidor gostar da instituição, de fazer as atividades com zelo e de entender que a instituição é importante, por exemplo. Essas falas apontam para o comprometimento afetivo pelo fato do indivíduo gostar da organização e do que faz, visando o sucesso da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991; MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012), conforme dito anteriormente. As falas que remetem à essa categoria são:

*[...] acho que isso é importante também, e outras coisas como demonstração de que faz aquela atividade porque entende que essa instituição é importante, faz porque gosta da instituição.*

*[...] se comprometer é fazer o melhor, é fazer com zelo, é fazer com amor, é fazer com responsabilidade, é olhar as atribuições de cada um e cada um cumprir, no mínimo, as atribuições que lhes compete.*

É importante salientar nesse eixo temático que os gestores avaliam o comprometimento organizacional baseados no enfoque afetivo, que pode ser confirmado nas falas dos entrevistados, analisando o comportamento ativo dos indivíduos na organização que levam ao sucesso da mesma, que é uma característica desse comprometimento organizacional afetivo (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1993; MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012). Os gestores analisam os desempenhos dos servidores para avaliar o comprometimento organizacional. Essa análise é feita através dos resultados atingidos e o empenho que o servidor teve em suas atividades, características dadas como consequentes de comprometimento organizacional (MEYER et al., 2001).

#### 4.2.6. Indivíduo não comprometido

O eixo temático “Indivíduo não comprometido” compreende as falas que remetem a como os gestores do Ifes lidam com o comprometimento em seu cotidiano. Esse eixo temático recebe esse nome pois as falas referem-se aos indivíduos que não são comprometidos, e como os gestores lidam com isso. As categorias que representam esse eixo temático são: “Falta de comprometimento”, “Práticas dos Gestores”, “Cultura da Organização”, “Além das atribuições”, “Reconhecimento Coletivo”, “Características Pessoais” e “Comunicação Institucional”, conforme a Figura 7:

**Figura 7** – Categorias que representam como os gestores do Ifes lidam com o comprometimento no cotidiano



**Fonte:** Elaborado pelo autor

As categorias “Além das atribuições” e “Características Pessoais” já foram mencionadas em eixos temáticos anteriores, portanto, nesse momento serão abordadas as categorias que não foram mencionadas até aqui.

É importante mencionar que nesse momento, ao serem questionados sobre de qual forma lidam com o comprometimento no dia a dia, começam a surgir falas que mencionam o indivíduo que não é comprometido com a organização. A partir disso, os gestores sugerem ações para reverter esse comportamento. Como, por exemplo, na categoria “Falta de Comprometimento”, os gestores mostram que os indivíduos precisam estar envolvidos com as questões da organização para resolver os problemas que surgem e, além disso, relatam que não ser envolvido é um problema para a organização. Outro ponto mencionado nessa categoria é que o indivíduo que não está envolvido se sente destoadado do grupo, e, ainda, que o envolvimento da pessoa com o processo reflete diretamente no que ela produz. Isso condiz com o conceito de comprometimento organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979). As falas que refletem essa categoria são as seguintes:

*Então a pessoa mesmo vai ter que se envolver, porque ela está vendo que ela está sobrando. A pessoa perde a credibilidade, inclusive. Eu tenho que me envolver mais, porque não está bom. Eu acho que a pessoa acaba refletido na pratica que ela está fazendo, que não está combinando. (E9)*

*[...]determinados problemas você envolve uma quantidade maior de pessoas de forma que isso fique multidisciplinar, se é um professor que deu problema, é o coordenador dele chefe [...] tem o coordenador do diretor de ensino, é o gerente, é o pedagogo, psicólogo então você envolve a medida que você alguma coisa você envolve uma quantidade maior de pessoas e chegam ao ponto nada disso foi resolvido a gente chega até o ponto de fazer um termo de ajuste de conduta. (E10)*

*Veja bem tem algumas coisas que não tem jeito tem algumas coisas que você tem de arrojar mesmo, chega ao ponto se cortar ponto também viu, porque eu acho que não basta você apenas tentar esclarecer e mostrar para ele que ele tem que estar envolvido, como a grande 95% ou mais são pessoas que estão envolvidas você sabe que tem aquela meia dúzia que não está. (E4)*

Quando o resultado das tarefas não sai como esperado é considerado falta de comprometimento para os gestores, as falas que refletem essa realidade estão englobadas na categoria “Falta de Comprometimento”. Para os gestores, todos os envolvidos em algum processo têm que estar comprometidos para que corra tudo bem. O desejo de contribuir para o sucesso da organização é uma característica da base afetiva de comprometimento organizacional. Refere-se a um vínculo ativo em que os indivíduos possuem o interesse de exercer empenho extra e sacrifício pela organização, além de quererem permanecer nela

(SILVA, 2009; RODRIGUES, 2009; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008). Exemplos de falas dessa categoria:

*Então acho que se destoa alguma coisa, como o campus é pequeno fica muito evidente. Porque está todo mundo comprometido. (E9)*

*É trabalhar e viver e ver as coisas acontecendo, e observar, ser muito observador, verificar os resultados, verificar, por exemplo, quando uma anomalia acontece, ou seja, quando algo dá errado, analisar porque que deu errado, o que a gente pode fazer para isso não ocorrer de novo. (E8)*

A comunicação também é importante para o comprometimento organizacional, segundo os gestores do Ifes. Na categoria “Práticas de Gestão” encontram-se falas que indicam que os gestores procuram, através do diálogo, resolver problemas que surgem no dia a dia do Ifes, inclusive a falta de comprometimento dos indivíduos. Buscam entender qual a dificuldade do indivíduo naquele momento e mostram qual o caminho a seguir para que se comprometam com a organização. O bom relacionamento entre os pares e a chefia tem impacto positivo sobre o comprometimento afetivo. (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004; MOSCON 2009; COSTA E BASTOS, 2014). Para demonstrar essa categoria, temos as seguintes falas:

*Quando percebo que há uma falta de comprometimento de alguém eu procuro entender o que que há, principalmente se a pessoa tinha um comprometimento, tinha um comportamento em que ela mostrou o comprometimento, de repente para de ter esse comprometimento por alguma razão, eu procuro saber qual razão, se é um problema pessoal que a pessoa está vivendo fora da instituição ou se é um problema de relacionamento interno, se é uma discordância não expressa e assim por diante. (E5)*

*A questão é de muito diálogo. A gente tem muito esse diálogo. A gente não tem dificuldade de ser relacionar com nenhum dos segmentos da instituição. (E12)*

*Tem alguns casos, por exemplo, que as vezes chega numa situação, vamos dizer uma situação mais simples aconteceu algo que a pessoa não foi comprometida, vamos dizer assim, você tem que chamar para conversar e explicar o que está acontecendo, e lógico que até isso você tem que ter muito dedo, as vezes ao invés de eu fazer isso diretamente eu converso com o chefe imediato para o chefe imediato fazer isso porque quando é o diretor que faz você põe muito medo nas pessoas. (E1)*

É importante mencionar que a categoria “Comunicação Institucional” também surgiu nas falas. Nessa categoria está a fala em que é mencionada a importância da divulgação do planejamento da organização e das atividades desenvolvidas durante o semestre. Pode-se observar, com isso, a tentativa de internalização de valores, metas e objetivos organizacionais através da comunicação institucional (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). A fala que representa essa categoria é a seguinte:

*E aí o diretor geral mostra além dos boletins que tem as notícias semanais, no começo do semestre a um tête-à-tête, entre diretor e todos os servidores há uma grande assembleia no auditório e ali o diretor coloca tudo o que ele está planejando para fazer naquele semestre, reforma, obras, orçamento. Esse encontro semestral, duas vezes ao ano, é um encontro que o professor e o administrativo tem a possibilidade de externar alguma opinião, ou criticar, ou mesmo elogiar. (E3)*

A passividade também é vista como falta de comprometimento organizacional, não chamar a atenção para o que não está sendo realizado é um problema enfrentado pelo Ifes, segundo os gestores. Na categoria “Cultura da Organização” observa-se essa passividade, que para Peixoto *et al.* (2015) se diferencia do comprometimento por se tratar de um vínculo ativo, ou seja, “de natureza afetiva e fundada em uma efetiva identificação entre valores pessoais e organizacionais e que conduz a desempenhos e contribuições para além do papel prescrito pela organização” (PEIXOTO *et al.*, 2015, p. 52). A fala que reflete essa característica é a seguinte:

*Então eu vejo aqui há uma hipocrisia geral, um não cobra do outro o que tem que fazer, os que cobram são mal vistos, isso é uma cultura institucional que se não mudar, do jeito que está grande, vai ter muitos problemas, muita perda de dinheiro, como o dinheiro é pouco, quando era muito, que vinha que nem não sei o que para nós, talvez ninguém percebesse muito, mas agora. (E7)*

Para os gestores, o reconhecimento coletivo de atitudes positivas é uma influência para o comprometimento organizacional. Para Kramer e Faria (2007), o reconhecimento e a valorização dos indivíduos numa organização são importantes para o vínculo do indivíduo com a organização. Meyer *et al.* (2002) mostram que quando os indivíduos são tratados de forma justa por sua liderança é um antecedente do comprometimento afetivo. A fala que representa a categoria “Reconhecimento coletivo” é a seguinte:

*As pessoas quando vão fazendo isso, elas vão se construindo aqui de uma forma que elas vão se tornando o quê referências aqui dentro. Então o reconhecimento coletivo pelo que as pessoas fazem pelas atitudes, pelas posturas delas, pelas formas que elas se dão isso realmente cria em nosso grupo social o reconhecimento das pessoas. (E2)*

*[...]por exemplo as vezes a gente vai passar um e-mail ou vai fazer essas reuniões a gente faz o agradecimento porque as pessoas tais, tais, eu costumo fazer muito isso eu mando muitos e-mails de agradecimentos para as pessoas que se dedicaram além, estão dando ali o sangue para a coisa acontecerem, isso eu sempre faço meu acho que é uma valorização dos profissionais e uma outra coisa que acaba acontecendo vamos supor que aparece uma oportunidade. (E1)*

Os gestores do Ifes, nas falas desse eixo temático, mencionam comportamentos que consideram de uma pessoa não comprometida e sugerem ações para desenvolver o comprometimento dos indivíduos no Ifes. Observa-se o desejo dos gestores de que os indivíduos, de maneira geral, desenvolvam o comprometimento afetivo e busquem ter

comportamentos que contribuam para que a organização atinja suas metas e alcance o sucesso almejado. Também que a falta desse comprometimento é vista como problema para o desenvolvimento das atividades no Ifes. Os gestores buscam o comprometimento através de diálogos com os servidores do Ifes, e, assim, tentam compreender os motivos que os levam ao não comprometimento. Além disso, os gestores, quando o diálogo não funciona, tentam medidas institucionais, como, por exemplo, corte de ponto e um termo de ajuste de conduta, para, segundo os gestores, envolver os servidores nas atividades do Ifes. É importante salientar o reconhecimento e a valorização das atitudes dos servidores consideradas positivas pelos gestores, sendo que esse reconhecimento pode ser feito através de *e-mail* ou durante reuniões.

#### **4.2.7. Comprometimento na gestão do Ifes**

O eixo temático “Comprometimento na gestão do Ifes” engloba as categorias: “Obediência Cega”, “Decisão alinhada”, “Qualificação para o cargo” e “Contexto” (Figura 8). Nesse eixo temático os gestores falam sobre a gestão do Ifes, como observam seus pares, e como veem a questão do comprometimento organizacional entre os diretores do Ifes. Constata-se, nas falas dos gestores, que há alguns problemas enfrentados por eles que podem influenciar o comprometimento organizacional no Ifes.



**Figura 8** – Categorias do Eixo temático “Comprometimento na gestão do Ifes”



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Na categoria “Obediência Cega” nota-se o dever moral do indivíduo com sua chefia, devido a uma distribuição de cargo em que o indivíduo se sente no dever de retribuir algo (SILVA, 2009). A prática de nomear indivíduos para determinados cargos a fim de lograr uma obediência por parte de sua equipe é criticada como uma má prática de gestão. A fala a seguir retrata isso:

*Então, eu te dei um cargo, e você me deve obediência total e cega. Então, já me penalizaram e eu sou muito franca, e quando chega pessoa eu falo: você está fazendo isso por isso e por isso. Então, uma coisa que eu discordo totalmente do Ifes. (E9)*

Para os gestores, as decisões tomadas no Ifes para definir os rumos da organização devem ser compartilhadas, as decisões devem atender o Ifes como um todo, não como *campi* separadamente. Os gestores defendem, na categoria “Decisão alinhada”, a visão global da organização. Nessa categoria gestores expõem a importância de entenderem o papel do Ifes na sociedade, de terem uma visão da organização como um todo, além de entenderem o próprio papel dentro da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Por vezes os gestores não veem essas características nos seus pares na discussão de gestão do Ifes, demonstrando, assim, uma falta de comprometimento. As falas que representam a categoria “Decisão alinhada”:

*Olha só, sendo em conjunto, sendo um colégio de dirigentes, eu acho que temos que entrar em acordo. E a pessoa pode ter o direito de não concordar e dizer o porquê não concorda. E eu não vejo isso que acontece de bom tom não, pelo contrário. (E9)*

*Eu não levo o problema só do campus (informação ocultada). Então eu procuro discutir o problema campus (ocultado), mas com visão global, de todos. (E12)*

*(...)qualquer decisão eu tenho que ver ela em um todo, eu não posso direcionar para toma-la, eu tenho que ser imparcial. E as vezes as pessoas talvez, por não ter essa convivência antes, as vezes não consegue separar isso, não estou dizendo que isso acontece, pode ser. O que me ajuda muito, eu ter muito de tempo de escola, eu vi essa escola crescer, eu cada etapa, cada obra foi construída, então, e com os diretores que eu trabalhei, você aprendendo e você vai tendo do uma visão. (E1)*

*(...) e as vezes lá quando você está com outros você tem que ceder porque o outro está precisando mais porque você tem quem pensar de forma institucional e muitas vezes a gente faz isso os gestores isso é muito positivo, agora é sempre assim? Não, tem sempre os momentos que tem alguém olhando para o seu próprio umbigo. (E11)*

Os gestores também salientam que o contexto de cada *campus* deve ser levado em conta, como, por exemplo, os *campi* da Grande Vitória e os *campi* do interior do estado do Espírito Santo, que possuem realidades diferentes e, portanto, práticas de gestão diferentes. Costa e Bastos (2014) afirmam que o contexto organizacional é importante para o entendimento do comprometimento organizacional. As falas que indicam a importância do contexto organizacional são:

*Agora por outro lado, eu tenho que observar que o contexto que algum colega vive, é um contexto diferente daquele que eu vivencio, então tentar também inferir sobre quais as posturas que ele deve ter ou não, é um pouco complicado, e porque ele chegou aquilo ali e ter aquela postura. (E8)*

*Veja bem, nós temos duas linhas que elas são um pouquinho diferentes uma da outra, nós temos os campi que são industriais e temos os campi agrícolas, uma prática um pouquinho diferente. (E4)*

Um problema mencionado pelos gestores se encontra na categoria “Qualificação para o cargo”. Segundo os entrevistados, existem diretores eleitos que não são qualificados nem preparados para exercer a função. Os entrevistados nessa categoria indicam que os diretores não entendem bem das atividades que acabaram de assumir, como o papel do serviço público, por exemplo. Essa falta de experiência na atividade que o indivíduo vai exercer pode influenciar no seu comprometimento organizacional (MEYER *et al.*, 2002). O perfil da liderança também é considerado importante para o comprometimento organizacional, segundo gestores. Macambira, Bastos e Rossoni (2015) afirmam que o papel da liderança é um preditor de comprometimento organizacional, e Peixoto *et al.* (2015) mostram que o comprometimento afetivo pressupõe uma avaliação positiva da chefia. As falas que servem como exemplo para essa categoria são:

*Eu acho que ninguém foi preparado, sabe como que eu acho que tinha que ser, vamos falar de diretor geral, o diretor geral é um mini Reitor. / mas tem que ter preparação, o cara tem que mostrar que tem competência. (E7)*

*Então isso é um problema porque na eleição não tem muito como você eliminar isso viu, então nós temos alguns colegas que precisam aprender muito, precisam aprender muito. O cara entrou se você não tem muita visão da coisa você não conhece, eu não conhecia nada de serviço público. (E4)*

*E um gestor, para ser um bom gestor, uma das coisas que ele tem que ter é o carinho da turma dele e para isso ele tem que primeiro respeitar muito a turma dele, para depois ele respeitarem ele. O respeito é uma troca, o respeito não se impõe, o respeito recebe por outorga, o respeito se conquista, que está com atitude. (E2)*

Observa-se nesse eixo temático que questões como obediência cega e baixa qualificação para o cargo não são bem vistas pelos gestores do Ifes em relação ao comprometimento organizacional. Os gestores desejam que os indivíduos tenham voz com sua chefia, que sejam alinhados com a organização, que conheçam o papel dela na sociedade, que participem das decisões para o futuro da organização, e que tenham um bom convívio com a liderança, ou seja, características de um comprometimento afetivo com a organização. É importante mencionar a questão da heterogeneidade que o Ifes apresenta, os gestores salientam que existem vários *campi* com realidades distantes, como, por exemplo, os *campi* agrícolas que possuem necessidades diferentes dos outros *campi* da região da Grande Vitória. Para os gestores existem práticas distintas nessas diferentes realidades.

#### **4.2.8. Servidor comprometido**

Foram apresentados para os entrevistados cartões que indicavam perfis com cada tipo de vínculo com a organização, o comprometimento organizacional (Perfil B do apêndice A), e outros dois vínculos que surgiram a partir do vínculo comprometimento das bases instrumental e normativa respectivamente, que são o entrenchamento organizacional (Perfil A do apêndice A) (RODRIGUES, 2009) e consentimento organizacional (Perfil C do apêndice A) (SILVA, 2009). Ao apresentar os cartões e perguntar qual deles era o comprometido, todos os gestores escolheram o perfil que representava o vínculo comprometimento organizacional. A partir da escolha foi perguntado o motivo, que gerou as

seguintes categorias, conforme Figura 9: “Afetividade”, “Características Pessoais”, “Alinhamento com o Ifes”, “Além das Atribuições”, “Melhoria no processo”, “Comportamento ético” e “Envolvimento”.

**Figura 9** – Categorias que representam o servidor comprometido



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Nesse tópico será apresentada apenas a categoria “Comportamento ético”, pois as outras categorias já foram apresentadas nos eixos temáticos anteriores. A categoria “Comportamento ético” refere-se ao comportamento que o servidor público precisa ter no exercício das suas atividades, segundo os gestores. Segundo Moscon (2009), a ética pessoal do trabalho é uma das características que influenciam a propensão ao comprometimento afetivo com a organização. Segue o exemplo de fala para essa categoria:

*Segundo, ele tem que ser um exemplo ético. Ele tem que ter o comportamento e atitudes éticas de servidor, nós como servidores do público, são eles que pagam a gente, e nós somos aqui agentes da vontade do Estado. (E2)*

As falas de eixo temático mostram que os gestores concordam que o comprometimento organizacional possui características da base afetiva do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

#### **4.2.9. Servidor não comprometido**

A partir do momento da escolha do cartão que apresentava aos gestores as características de um servidor comprometido e a explicação do motivo da escolha daquele perfil, foram apresentados aos entrevistados os cartões que não foram escolhidos, e, em seguida, foi solicitada a explicação de porquê eles não acharam os perfis preteridos como comprometidos. Com base nas falas dos entrevistados foram identificadas as categorias “Custos de vida”, “Acomodação”, “Sem afetividade”, “Obediência à Chefia” e “Sem envolvimento”, conforme Figura 10.

**Figura 10** – Categorias que representam o servidor não comprometido



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os gestores, quando apresentados aos perfis que representavam os vínculos entrenchamento e consentimento organizacional, julgaram que esse servidor não era comprometido. Segundo os gestores, esses perfis apresentavam características como “acomodado”, que não realiza atividades além do que está descrito em seu cargo, ambas categorizadas como “Acomodação”. Pinho, Bastos e Rowe (2015a) mostram que uma das características dos vínculos entrenchamento e consentimento organizacional é o indivíduo acomodado. As falas que exemplificam essa categoria são as seguintes:

*Que ele só faz aquilo que é determinado para ele para fazer, cumpri o que se espera dele em termos de desempenho, tá, ele cumpre aquilo realmente, mas ele é incapaz de dar uma sugestão de alguma coisa que está acontecendo, cumpre o horário dele rigorosamente, oito horas por dia todo bonitinho, faz isso aqui é acabou, não tem nada mais. (E11)*

*[...] fez nada se ele tem que bater carimbo ele bate carimbo o dia inteiro e se acomoda com aquilo ali / ele morre de fome, as vezes a gente está num serviço público com essa estabilidade, por ter estabilidade no emprego agora se ele for pra iniciativa privada ela não faz nada mais, ele morre de fome. (E10)*

*[...] só vou fazer para o gasto. (E6)*

Além disso, no perfil que representa o entrincheiramento organizacional, pode-se observar na categoria “Sem afetividade” que o indivíduo não apresenta nenhum apego emocional à organização, não é leal, e se por algum motivo precisar desse servidor em alguma situação extraordinária, não se pode contar com ele. Constata-se nessas características uma adaptação às condições oferecidas e aos retornos materiais da organização por parte do indivíduo (RODRIGUES; BASTOS, 2012). As falas que representam essa categoria “Sem Afetividade” são:

*Porque ele não tem uma ligação emocional com a instituição e para mim, para minha geração, para eu que estudei aqui na escola e me formei aqui e que tenho minha história de vida com a parte dela ligada muito a essa instituição, eu acho que a questão da fidelidade a finalidade ela não está aqui. (E2)*

*Ele tem mais apego a quem mandou ou não tem um objetivo claro em relação a instituição. Ele fez porque foi mandado fazer. Então pega ali, joga ali. Para ele tanto faz. Não tem uma funcionalidade. (E12)*

Seguindo no perfil que representa o entrincheiramento organizacional, os gestores constataram que o servidor com esse perfil não sairá da organização, pois não se adaptará facilmente a outra, e leva em consideração as questões pessoais para permanecer ou não na organização, conforme apresentado pela categoria “Custos de vida”. Rodrigues e Bastos (2012) afirmam que o indivíduo permanece na organização devido aos custos gerados com sua possível saída. Segue o exemplo de fala para a categoria:

*[...]muitos permanecem na escola, porque não adaptariam tão facilmente em outro local. (E9)*

*Eu acho que ele valoriza muito mais a questões mais pessoais do que as questões da organização. E se eu estou numa organização, eu tenho que pensar um pouco mais na organização. É claro que a minha satisfação pessoal, a minha vida pessoal, mas tenho que separar isso aí. (E12)*

A categoria “Obediência à chefia” surge nas falas dos gestores quando dissertam sobre o perfil com características do vínculo consentimento organizacional (SILVA, 2009). Segundo os gestores, quando o indivíduo confia plenamente em sua chefia, ele não está comprometido com a organização, mas sim com a chefia e consigo mesmo. Quando o indivíduo confia muito na chefia perde seu senso crítico, o que para os gestores é uma característica importante a ser mantida, pois a partir da crítica pode-se contribuir para melhorias no processo, uma das características mencionadas para esse perfil, que é um indivíduo que não propõe melhorias para contribuir com a organização. As falas que representam as categorias “Obediência à chefia” são:

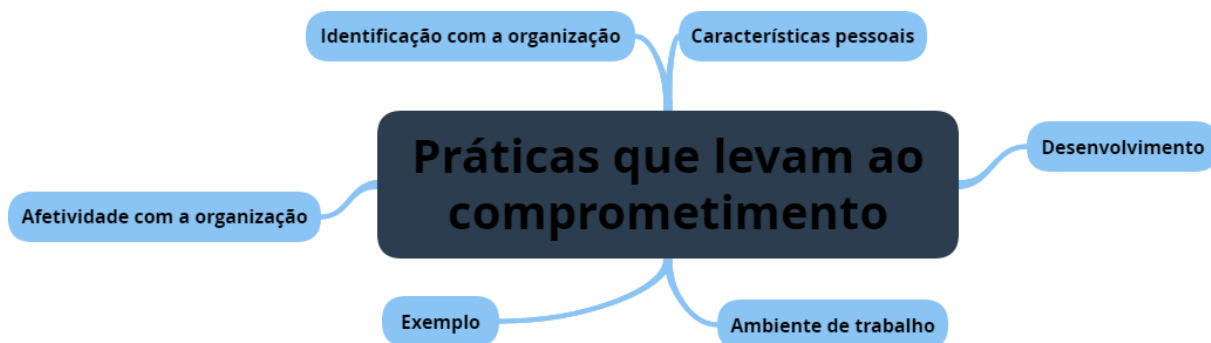
*Quem confia plenamente na chefia, ele está comprometido só com ele mesmo e com a chefia, não com a instituição. (E9)*

*[...] eu acho que para a instituição o mais importante do que isso é que as pessoas sejam críticas e que elas ajudem a construir aquilo ali elas se sintam responsáveis. (E1)*

#### 4.2.10. Práticas que levam ao comprometimento

Foi apresentado aos entrevistados o cartão com o perfil que escolheram como comprometido, e, a partir disso, eles foram indagados sobre as práticas no cotidiano que levavam ao perfil comprometido. Com as falas explicativas foram constatadas as seguintes categorias: “Características pessoais”, “Identificação com a organização”, “Afetividade com a organização”, “Exemplo”, “Ambiente de trabalho” e “Desenvolvimento”. A figura 11 representa as práticas que os gestores entendem que levam ao comprometimento organizacional.

**Figura 11** – Práticas que levam ao comprometimento organizacional.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A categoria “Identificação com a organização”, segundo os gestores, representa as práticas de identificação do papel da organização junto ao papel do indivíduo. De acordo com as falas dessa categoria, o indivíduo, quando se identifica com a atividade fim do Ifes, vai exercer suas atividades para contribuir com o sucesso da organização. Nesse sentido, também observando a categoria “Afetividade com a organização”, em que os gestores afirmam que gostar da instituição contribui para o comprometimento organizacional, nas duas categorias nota-se que os indivíduos que já estudaram no Ifes são naturais da região

em que o Ifes está implantado, fator que favorece que esse indivíduo tenha comprometimento organizacional na base afetiva conforme já mencionado anteriormente (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1993). As falas que são exemplos da categoria “Identificação com a organização”:

*[...] mas ele tem, realmente, alguma afinidade para lidar com pessoas, para tratar com todos os tipos de atividades relativos a prática da educação, seja ela em ensino, pesquisa, ou administração, ou extensão que são ligados a ela, e ele tem, em geral, ele tem um viés mais humano, é o que eu visualizo. (E8)*

*[...] muitos até são egressos do IFES, quando você pega um profissional que aqui que entrou, que ele é técnico administrativo ou professor que já estudou na rede como aluno, ele parece que tem um orgulho maior, os outros podem gostar também, mas esse é diferenciado. (E3)*

*[...] Ele sabe exatamente a atividade fim, porque ele fez parte. [...] O que está distante e está comprometimento, porque tem, exatamente, para ele claro como o trabalho dele é importante para a atividade fim. (E7)*

E da categoria “Afetividade com a organização”:

*Primeiro ela provavelmente já entrou porque já tinha ouvido falar da instituição, gostava da instituição, ela era um ex-servidor, ex-aluno, que retorna, então ele já tem um certo passado vinculado a instituição, não necessariamente pessoal dele. (E5)*

*Demonstra claramente um apego emocional a organização, essa identificação tem tudo a ver com a história, a história pessoal, a história da região, e isso tem muito a ver. Igual eu falei que eu sou ex-aluno, a minha adolescência eu vivi aqui, a minha juventude. A criação da própria família, o ambiente, a região, leva muito a isso. E até da própria pessoa, eu quero uma qualidade de vida melhor, então aqui é um ambiente que eu posso viver que eu quero viver. (E12)*

O ambiente de trabalho que favorece que a pessoa cresça na organização, onde se sinta à vontade para expressar suas opiniões, que o indivíduo se identifique com as atividades, pois é alocado no setor onde se sente mais confortável, segundo os gestores, são fatores que possibilitam que o indivíduo atinja seu potencial dentro da organização, de acordo com falas da categoria “Ambiente de trabalho”. Destarte, pode-se salientar a categoria “Desenvolvimento”, que reitera, segundo os gestores, que a prática de estímulo ao desenvolvimento do servidor é importante para que ele cresça na organização e seja comprometido com ela. Esse ambiente de trabalho em que os indivíduos se sentem bem e que possibilita que eles se desenvolvam tem influência em seu comprometimento (TAMAYO, 2005; MORIN et al., 2011; MEYER et al., 2002). A categoria “Ambiente de trabalho” é representada pelas seguintes falas:

*[...]eu acho que ela está num ambiente que favorece em que ela cresça, como que ela der opinião dela, ela ser valorizada, ela fazer o que ela gosta, dela poder evoluiu em termo de poder fazer capacitação, poder fazer cursos. (E1)*



*O apego a instituição eu acho que depende muito do ambiente organizacional, se você está num ambiente organizacional que afora isso acaba participando acaba se envolvendo vai embora isso aí é normal, se você consegue fazer com que ele se desenvolva o potencial dele que ele está bem integrado vai trabalhar para a organização não tem jeito uma coisa puxa outra e vai embora. (E4)*

E a fala que representa a categoria “Desenvolvimento” é a seguinte:

*Dar oportunidade para que a pessoa desempenhe outras atividades, delegar para que a pessoa possa ter um sonho a mais. (E12)*

Para os gestores, o servidor comprometido será referenciado como exemplo para os demais, ou seja, suas atitudes são avaliadas por todos e por isso alguns se comprometem com a organização, como pode-se observar na categoria “Exemplo”. Porém, mencionam que o comprometimento organizacional já é uma característica do indivíduo, categoria “Características pessoais”, conforme citado anteriormente (MEYER *et al.*, 2002; MEDEIROS, 2003). A fala que exemplifica a categoria “Exemplo” é a seguinte:

*Mas você pode ter certeza que bom ou mau todo mundo julga todo mundo, todo mundo avalia todo mundo. Então, seguramente, os que são bons serão avaliados, e serão observados, e serão referenciados, e os que não são tão bons também terão o seu julgamento*

E a categoria “Características pessoais”:

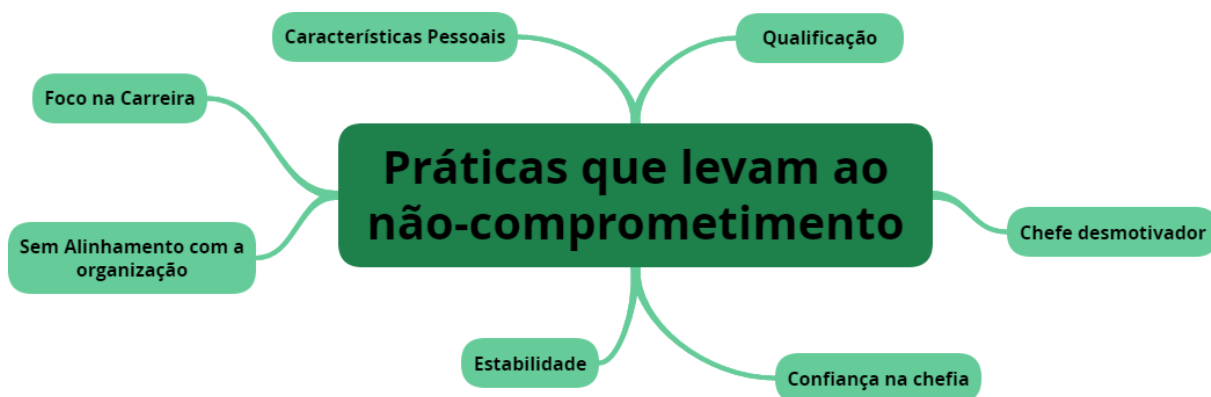
*São características da própria pessoa que tem uma visão de que ela quando entra ela que tem que se dedicar da melhor forma possível ao que está fazendo. (E5)*

*Então, como eu já disse anteriormente, o fato do servidor vim fora do seu horário de trabalho, o fato de ele pegar alguma coisa a mais para ele fazer, é da própria índole dele de procurar tentar ajudar. (E2)*

#### **4.2.11. Práticas que levam ao não-comprometimento**

Esse eixo temático engloba as categorias que representam as práticas que os gestores pensam a respeito dos perfis que não escolheram como comprometidos, que são o de entrincheiramento e consentimento organizacional. De acordo com as falas dos entrevistados surgiram as seguintes categorias (Figura 12): “Qualificação”, “Características pessoais”, “Custos de vida”, “Foco na Carreira”, “Sem Alinhamento com a organização”, “Falta de adaptação”, “Estabilidade”, “Confiança na chefia”, “Ambiente de trabalho” e “Chefe desmotivador”.

**Figura 12** - Práticas que levam ao não-comprometimento



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Para os gestores, os dois perfis apresentados (Perfil A e C do apêndice A) apresentam as características listadas no cartão por simplesmente serem a característica pessoais do próprio indivíduo (MEYER *et al.*, 2002). No caso do entrincheirado organizacional, ele não apresenta apego emocional com a organização pela personalidade, e o consentido com a organização é um indivíduo que está satisfeito com sua situação dentro da organização. Para exemplificar a categoria “Características pessoais”, temos as falas:

*Eu acho que tem um pouco da questão intrínseca né, as vezes tem pessoas que elas não se apegam emocionalmente em lugar nenhum, parece que é meio delas isso, trabalham no lugar que vai para ganhar um dinheiro para o seu ganha pão, mas aquilo ali você não se apegar, então eu conheço muitas pessoas assim. (E1)*

*[...]porque é da índole, é da característica delas, talvez isso crie alguma comodidade funcional em alguns servidores, isso pode acontecer sim. (E2)*

A falta de identificação dos indivíduos com a organização é um fato levantado nos dois perfis apresentados como não-comprometidos. Segundo os gestores, a dificuldade causada pelo fato de não entender a atividade fim da organização, bem como seu papel dentro dela, faz com que o indivíduo não se comprometa. No caso do vínculo entrincheiramento organizacional (RODRIGUES, 2009), o indivíduo está preocupado com sua carreira e no momento não faz o que gosta, de acordo com os gestores, e o indivíduo que é

vinculado pelo consentimento organizacional não é motivado a entender o papel da organização (SILVA, 2009). As seguintes falas exemplificam a categoria “Sem identificação com a organização”:

*[...]só ela aquela pessoa que parece que ela não está tão engajada porque, ou talvez ela não esteja fazendo o que ela mais gosta de fazer que quando você faz uma coisa que você gosta muito não precisa ficar te mandando fazer ou algo do tipo você faz porque gosta, então as vezes tem uma questão mesmo que precisa ser ajustada. (E1)*

*Eu acho que você pode ter ambição pessoal ou pode ter ambição institucional no sentido que eu quero que a instituição seja melhor, e você trabalha para isso, mas a pessoa aparentemente tem uma personalidade assim, e provavelmente tem alguns tipos de situações onde não fica muito claro o seu papel dentro da instituição, e também algum tipo relacionamento, seja com os pares ou seja com chefe, onde não é impulsionado, não é motivado que a pessoa contribua mais do que seu próprio. (E5)*

Na categoria “Qualificação” os gestores afirmam que a qualificação do indivíduo tem influência nos perfis apresentados. Nota-se que no vínculo entrenchamento organizacional a qualificação além das exigências do cargo do indivíduo, ou seja, o indivíduo que tiver uma capacidade maior do que a que o cargo exige, pode sugerir que ele não saia da organização devido ao contexto socioeconômico atual. Já no vínculo consentimento organizacional, a influência da qualificação do indivíduo em seu vínculo se dá tanto para a alta qualificação quanto para a baixa, e, nesse caso, para os gestores, quanto menor a qualificação do indivíduo maior a chance de se submeter a ordens. Nessa categoria temos as seguintes falas para exemplificação:

*Às vezes uma pessoa muito boa, com até com capacidade mais limitada, a fazer só aquilo, nós temos algumas pessoas dentro do serviço público assim, que você pode trabalhar, que não tem jeito é assim mesmo, foi feito para ser mandado. (E4)*

*É questão as vezes da pessoa, e hoje acontece muito isso. Hoje está difícil conseguir um emprego, você tem um conhecimento você entra na escola, e tem um conhecimento para isso. Mas você tem capacidade muito além daquela função por qual você passou pelo concurso.*

Um dado interessante encontra-se na categoria “Foco na carreira”. Os gestores afirmam que o indivíduo do perfil que remete ao entrenchamento organizacional provavelmente permanecerá na organização até o momento em que uma oportunidade melhor apareça (RODRIGUES; BASTOS, 2012). No entanto, essa característica também surge quando discutem o consentimento organizacional, quando o entrevistado afirma que o indivíduo não se empenha em prol da organização, pois estão ali como um degrau de sua

carreira. Um exemplo de fala dessa categoria para o vínculo entrincheiramento organizacional é:

*Esse servidor, é um servidor normalmente com perfil de formação muito boa, ou seja, uma boa escolaridade, em geral fez muitos cursos, um servidor bastante qualificado, capacitado, mas é um servidor que em teoria não, possivelmente, se apegaria a instituição porque ele sempre vê na carreira, vamos dizer no itinerário dele profissional, um caminho ascendente em que ele vai escalando degraus, e ao escalar os degraus, o lfe, por exemplo, a instituição que a gente trabalha, seria um desses degraus. (E8)*

No vínculo consentimento organizacional:

*Você está aqui para que meu filho? Porque, olha só, você não vai progredir, você vai ficar paradinho onde você está “não tem problema, é um degrau isso aqui, quero trabalhar no judiciário”, é o pessoal do emprego, que não buscam um trabalho, que não buscam uma carreira (na organização). (E7)*

A estabilidade é um fato que os gestores pensam que leva ao vínculo entrincheiramento organizacional. Para os entrevistados, o indivíduo se contenta com as condições de trabalho propostas, e não se preocupa com o desenvolvimento da organização devido à sua visão do que é uma organização pública, e estão acomodados com isso. Portanto, se trata de uma característica de um vínculo passivo, que é notado pela permanência do indivíduo por “uma relação instrumental de troca, movidos por uma necessidade” (ROFRIGUES; BASTOS, 2012, p. 148). Pode-se observar essa característica, apresentada pela categoria “Estabilidade”, na fala:

*[...] no concurso lá eu sei que vou ganhar tanto, eu vou ter estabilidade, então se eu fizer alguma coisinha lá para mim está bom, mas eu tenho que está lá dentro, então esse é um grupo de profissionais que pensam que o serviço público é isso. [...] Para mim é, para mim, ainda, é a estabilidade, ainda, é umas das grandes razões desse caboclo de entrar lá e saber que ele está tranquilo, não precisa esquentar a cabeça com nada. (E4)*

A liderança, para os gestores entrevistados, tem influência no vínculo do indivíduo. Percebe-se isso no momento em que falam sobre as práticas que levam ao perfil de consentimento organizacional. Na categoria “Confiança na chefia”, segundo os gestores, o indivíduo confia na chefia para não ter responsabilidades sobre seus atos, pois se ocorrer algo de errado a responsabilidade é de seus chefes. Estão na categoria os que fazem apenas o trivial, e também os indivíduos que se subjugam à chefia e não desenvolvem o seu potencial para contribuir para a organização. “Chefe desmotivador” também é citado nas falas, segundo os gestores esse tipo de chefe não incentiva a qualificação, delega só o básico, e não cria um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para opinar e

contribuir em prol da organização. Isso remete ao conceito de consentimento organizacional proposto por Silva (2009), que é a “noção de uma adesão, aquiescência ou mesmo obediência àquilo que a organização espera do trabalhador tomada, nessa proposta, como um tipo específico de vínculo, de natureza passiva” (PEIXOTO *et al.*, 2015, p. 52). As falas que representam a categoria “Confiança na Chefia” são:

*Mas tem gente que se sente segura com deuses. Eu acredito muito mais naquilo que agrega as pessoas, o que agregador. Eu acho que não tenho que olhar para você e ver você como um Deus. Eu tenho que estar na mesma direção. Embora algumas pessoas acham que é assim. (E9)*

*Eu acho que isso aqui é aquela pessoa primeiro que tem medo de fazer as coisas sozinho, gosta muito de ser mandado, tipo assim eu fiz de errado o problema não é meu, você mandou você é chefe problema é seu eu fiz o que você mandou. (E4)*

E a fala que exemplifica a categoria “Chefe desmotivador” é:

*Como prática, de repente é o chefe que não motiva a capacitação dessas pessoas, é o chefe que não motiva o diálogo, o chefe que só delega o básico para aquela pessoa e não cria o ambiente que favorece a iniciativa, o chefe que de repente não seja tão assim acolhido pelo grupo pode acontecer isso, são características medianas do chefe, o chefe tem que puxar o grupo, tem que animar, tem que motivar, tem que agregar. Então basicamente é isso, você tem o chefe que não motiva e automaticamente você tem um grupo que vai fazer o básico. (E3)*

Pode-se observar nesse eixo temático que os gestores indicam a passividade do indivíduo não comprometido. Essa passividade se dá pela falta de identificação com a organização e também com sua tarefa de trabalho, nesse último os gestores afirmam que o indivíduo com a qualificação acima do que é exigido pelo cargo não é comprometido por esse fato. Além disso, a liderança pode gerar uma influência negativa no comprometimento do indivíduo, quando o chefe não o motiva para desempenhar novos papéis, e também quando o indivíduo só produz o que lhe é solicitado, se isentando de responsabilidades. É importante comentar sobre a característica da organização pública, em que os indivíduos possuem estabilidade, e, por isso, geram falta de comprometimento organizacional.

#### **4.3. Representações e práticas sociais do comprometimento organizacional**

De acordo com Jodelet (2001), as representações sociais são resultado de uma construção social com intuito de orientar os indivíduos em seu mundo social e material, possibilitando a comunicação a fim de estabelecer um código numa comunidade e, assim,

classificar e nomear os vários aspectos presentes na vida dos indivíduos e do seu grupo. Essa construção, segundo Moscovici (2015), é baseada nas crenças e valores dos grupos sociais em que os indivíduos estão inseridos. A presente pesquisa busca entender a relação das representações sociais de comprometimento organizacional dos gestores do Ifes e suas práticas sociais relacionadas ao vínculo.

Verifica-se que as representações sociais de comprometimento organizacional dos gestores do Ifes englobam várias características do vínculo com a organização e mostram a complexidade da RS. A partir disso, é possível compreender o entendimento de comprometimento organizacional dos gestores do Ifes e suas práticas no cotidiano.

Para os gestores, os indivíduos que são comprometidos com a organização são aqueles que são alinhados com ela, que entendem o papel da organização para a sociedade e com isso contribuem para o seu sucesso. Os entrevistados afirmam que os indivíduos comprometidos com a organização precisam entender o seu papel dentro da instituição, procurando se envolver nas atividades da organização na busca do desenvolvimento da instituição. Nesse aspecto, os gestores salientam que os indivíduos precisam entender a importância da atividade fim da organização (que no Ifes é promover educação de qualidade para a sociedade) para ser comprometido com a organização. Para que isso aconteça é preciso envolver pessoas de diversas áreas da organização, como a administrativa e a de ensino, para que a instituição possa promover serviços de qualidade. Nesse contexto da administração pública, os gestores enfatizam a importância de se entender o papel do servidor público, pois esse entendimento possibilita, segundo os entrevistados, o engajamento dos indivíduos nas atividades, fator de grande importância para o desenvolvimento de um serviço de qualidade para o público.

O envolvimento do indivíduo com atividades que estão além das atribuições descritas para o seu cargo é relevante para demonstração de comprometimento com a organização, segundo os gestores. O envolvimento é importante para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade. Para que isso ocorra, os gestores salientam que os indivíduos comprometidos são aqueles que buscam se relacionar bem com seus pares, e, por conseguinte, se comunicar bem no seu ambiente de trabalho. A importância de uma boa comunicação na organização beneficia a identificação e a resolução de possíveis problemas e possibilita a criticidade dos indivíduos perante os processos da organização e, assim, proporciona possíveis melhorias,

gerando execução de tarefas bem-feitas. Outra característica importante mencionada pelos gestores é a de que os indivíduos comprometidos propõem melhorias nos processos nos quais estão envolvidos e, assim, contribuem para que erros e problemas sejam diminuídos, propiciando uma prestação de serviço satisfatória e relevante para a sociedade.

Para os gestores, também é importante que os indivíduos gostem da organização, se envolvam, e demonstrem carinho para com ela. Para os gestores, essa característica é importante, pois possibilita que as atividades sejam feitas com mais cuidado e critério, contribuindo para que a organização atinja os seus objetivos. Os gestores dizem que os servidores que também foram ex-alunos do Ifes podem sentir gratidão pela organização, e assim contribuir para o seu sucesso, para que outros também tenham oportunidades. Além disso, entendem que os servidores que compreendem o papel da organização na sociedade tendem a ser mais comprometidos. Os gestores acreditam que o comprometimento organizacional dos servidores do Ifes também sofre influência das características pessoais, ou seja, que a predisposição ao comprometimento é um fator individual.

Além dessas características mencionadas, os gestores falam que o indivíduo, para ser comprometido com organização, precisa ter o sentimento de pertença, ou seja, é necessário que o indivíduo se veja como parte importante em todos os processos. Muitas vezes os gestores acham que é difícil fazer com que o indivíduo entenda que seu papel é importante para todo o contexto organizacional, pois as atividades que realiza são distantes da atividade fim do Ifes, que é a educação de qualidade, ou seja, fica difícil observar sua contribuição para o processo, e por isso os gestores citam a importância de fazer com que o indivíduo se sinta constantemente inserido na organização.

Ao serem abordados sobre a forma com que lidam com o comprometimento organizacional no dia a dia, os gestores do Ifes também mencionaram características de indivíduos não comprometidos com a organização e como agem com esses indivíduos para trabalhar em prol de seu comprometimento. Em seu cotidiano os gestores mostram preocupação com indivíduos que não são envolvidos com as questões da organização, relatando isso como um problema.

É relevante mencionar o que os gestores do Ifes entendem como indivíduos não comprometidos com a organização. Para os participantes dessa pesquisa, a falta de

identificação com a organização é uma característica relevante para que o indivíduo não se comprometa com a organização, com isso os indivíduos não se envolvem nas atividades, são acomodados, e apenas cumprem o que são mandados a fazer. “Cumprir apenas o que o chefe manda” é salientado pelos gestores como falta de comprometimento, pois para eles esse indivíduo perde o poder de criticar o que está fazendo e assim não sugere melhorias para as atividades que exerce e não desenvolve seu potencial de colaboração.

No contexto do Ifes, de uma organização pública, os gestores salientam que a forma de entrada dos servidores, que é o concurso público, possibilita o não alinhamento do indivíduo com a organização, pois ele está preocupado apenas com sua carreira e, portanto, prestou concurso para investimento em sua carreira, vislumbrando outras oportunidades. Além desse fato, os gestores do Ifes mencionam que a estabilidade proporcionada pela instituição pública tem papel relevante no não comprometimento dos servidores do Ifes. Jodelet (2001) menciona que o contexto em que os indivíduos estão inseridos influencia a compreensão de sua realidade e assim orienta suas práticas em relação a um determinado fenômeno. Portanto, as normas às quais o Ifes, enquanto organização pública, está submetido implica na compreensão de comprometimento organizacional. Para os gestores, a forma de ingresso e a estabilidade, ambas prescritas por lei, ocasionam a falta de comprometimento.

Quando perguntados sobre o seu próprio comprometimento com a organização os gestores afirmaram que seu comprometimento é devido às suas características pessoais, e, por esse motivo, dizem também que possivelmente estariam comprometidos em qualquer organização. Afirmam, ainda, que tentam sempre desenvolver o melhor trabalho possível. Além disso, os entrevistados salientam que as características do cargo em que estão alocados os fazem ser comprometidos com a organização. As responsabilidades que são inerentes ao cargo exigem, segundo os gestores, que os indivíduos sejam comprometidos com a organização para o bom desenvolvimento de seus papéis dentro da organização. Observa-se, assim, que os gestores do Ifes se consideram comprometidos com a organização.

Quando interpelados sobre o que influencia o seu comprometido organizacional, os gestores, além de mencionar que são comprometidos devido às características pessoais e ao cargo que exercem, dizem que gostam da organização, encaram o trabalho realizado no Ifes



de forma prazerosa, e demonstram carinho pela organização. Esse apego emocional à organização se dá pelo reconhecimento do papel da educação na sociedade, e que através dela se alcança o desenvolvimento do país. Com isso os gestores sentem que estão alinhados com a organização e se identificam com os valores, objetivos e missão da mesma. Outro fator pelo qual se dá o apego emocional ao Ifes é o conjunto de experiências vividas pelos gestores no Ifes não só como profissionais, mas também como alunos. Os gestores afirmam que suas experiências como alunos no Ifes influenciam de forma positiva o comprometimento organizacional.

Os gestores enfatizam a gratidão que sentem pela organização, para eles o fato de terem estudado no Ifes, ou em outra instituição pública de ensino, foi muito importante para a formação profissional e pessoal, destarte desejam contribuir e retribuir para o crescimento da organização e assim possibilitar que outras pessoas tenham acesso à educação de qualidade e, conseqüentemente, a novas oportunidades. É importante mencionar que a experiência vivida por esses gestores, no Ifes ou na rede pública de ensino, devido às oportunidades que receberam durante sua vida, os fazem querer o sucesso da organização e pensar que esse é um dos motivos que contribuem para seu comprometimento com a organização. Os gestores se veem como exemplo de indivíduos comprometidos para os servidores do Ifes. Para os entrevistados, o seu comportamento remete ao de pessoas comprometidas com a organização e pode influenciar o CO dos seus comandados. Desta maneira, observa-se que a representação social dos gestores do vínculo comprometimento organizacional é constituída de saberes que se articulam com a experiência da vivência cotidiana desses gestores, ou seja, a partir de seus valores, crenças, elementos culturais e ideológicos constroem suas representações sociais do comprometimento organizacional, que se dá à uma realidade comum a um conjunto social (JODELET, 2001).

Foram descritos até aqui os elementos constituintes das representações sociais de comprometimento organizacional dos gestores do Ifes. Verifica-se que as representações sociais de comprometimento organizacional dos gestores do Ifes englobam características de envolvimento do indivíduo nas atividades da organização, o entendimento do papel da organização para o indivíduo, de afeição do indivíduo pela sua atividade e pela própria organização, a vontade de contribuir com melhorias para a organização, o bom

relacionamento dos indivíduos com o seu grupo de trabalho, além de cumprir com suas atribuições os indivíduos que contribuem com algo a mais. Além dessas características tem-se a do entendimento do papel do servidor público, devido ao contexto da pesquisa. É importante salientar a gratidão que o indivíduo tem com a organização como característica de indivíduo comprometido com a organização.

É importante salientar a complexidade das representações sociais, pois podem ser compostas por diversos elementos com base no contexto, na vivência, na experiência, e na interação dos indivíduos (JODELET, 2001), por vezes as representações sociais aparentam ser contraditórias. Por exemplo, para os gestores, as representações de comprometimento organizacional possuem elementos como as características pessoais, ou seja, o indivíduo é comprometido pois é uma característica dele, porém, outra característica que leva um indivíduo a ser comprometido é o cargo que exerce na instituição, ou seja, parecem ser características contraditórias, no entanto compõe a representação social de comprometimento organizacional na opinião dos gestores.

Moscovici (2015) mostra que as representações sociais são construídas através das interações sociais e da comunicação dos indivíduos em um determinado contexto social. Os gestores apontam exemplos, ao longo de sua experiência de vida, de pessoas comprometidas com a organização e que influenciam seu modo de entender esse vínculo, com características já mencionadas como envolvimento e alinhamento com a organização, que as pessoas precisam gostar da organização para estarem comprometidas. Assim, também se observa que os gestores do Ifes se veem como exemplos de pessoas comprometidas com a organização, e veem suas práticas como modelo a ser seguido pelos servidores do Ifes, e assim, as características de uma pessoa comprometida com a organização são compartilhadas na instituição pelos gestores.

Pode-se observar nas falas em que os gestores enumeram as influências do comprometimento organizacional dos gestores e dos servidores, que elas remetem à construção da realidade de acordo com a visão dos entrevistados, encarnando o processo histórico e o contexto social no qual estão inseridos, ou seja, é a ligação entre o indivíduo e o meio social (JOVCHELOVITCH, 1998). As falas que remetem às influências sobre o comprometimento organizacional contribuem para o entendimento do vínculo pois revelam como é construída a representação social no contexto do Ifes, com suas características

peculiares da organização pública, como a forma de ingresso, normas a que todos os servidores estão submetidos, contexto político-econômico em que o país se encontra, as interações dos indivíduos, entre outras, que contribuem para a composição das representações sociais.

Os gestores salientam que as normas, quando são bem explicitadas, fazem com que o indivíduo cumpra seu papel na organização de forma comprometida, pois sabe exatamente o que fazer para colaborar. O Ifes, de acordo com os entrevistados, contribui para o desenvolvimento da carreira dos seus servidores, e assim os indivíduos nele inseridos se sentem à vontade para contribuir com a organização, pois ela oferece possibilidades de crescimento na carreira, como, por exemplo, o estímulo à pesquisa.

Outro fator que influencia de forma positiva o comprometimento organizacional dos servidores, segundo os gestores, é o ambiente institucional. Para eles, o clima organizacional é importante para que os servidores estejam comprometidos com a organização, por exemplo, quando se tem um grupo de pessoas comprometidas no momento em que se insere um novo indivíduo, pois esse novo integrante tenderá a ser comprometido com a organização. A questão afetiva também é mencionada como fator positivo para o comprometimento do indivíduo, pois, para os gestores, um ambiente em que se tem um bom convívio com os colegas é essencial para o comprometimento. Além disso, os gestores afirmam que a estabilidade proporcionada pela organização pública influencia no comprometimento de seus servidores.

Nota-se pelas falas dos gestores como o contexto influencia o comprometimento organizacional dos indivíduos no Ifes. Por se tratar de uma organização pública, o Ifes precisa seguir os princípios administrativos da Administração Pública (ALEXANDRINO; PAULO, 2009) que, para Pires e Macêdo (2006), prejudica a dinâmica e impossibilita o desenvolvimento de inovações devido à burocracia à qual organização pública é submetida, e com isso os gestores do Ifes precisam de criatividade para desenvolver uma administração eficiente escolhendo as melhores estratégias para atingir os objetivos da organização.

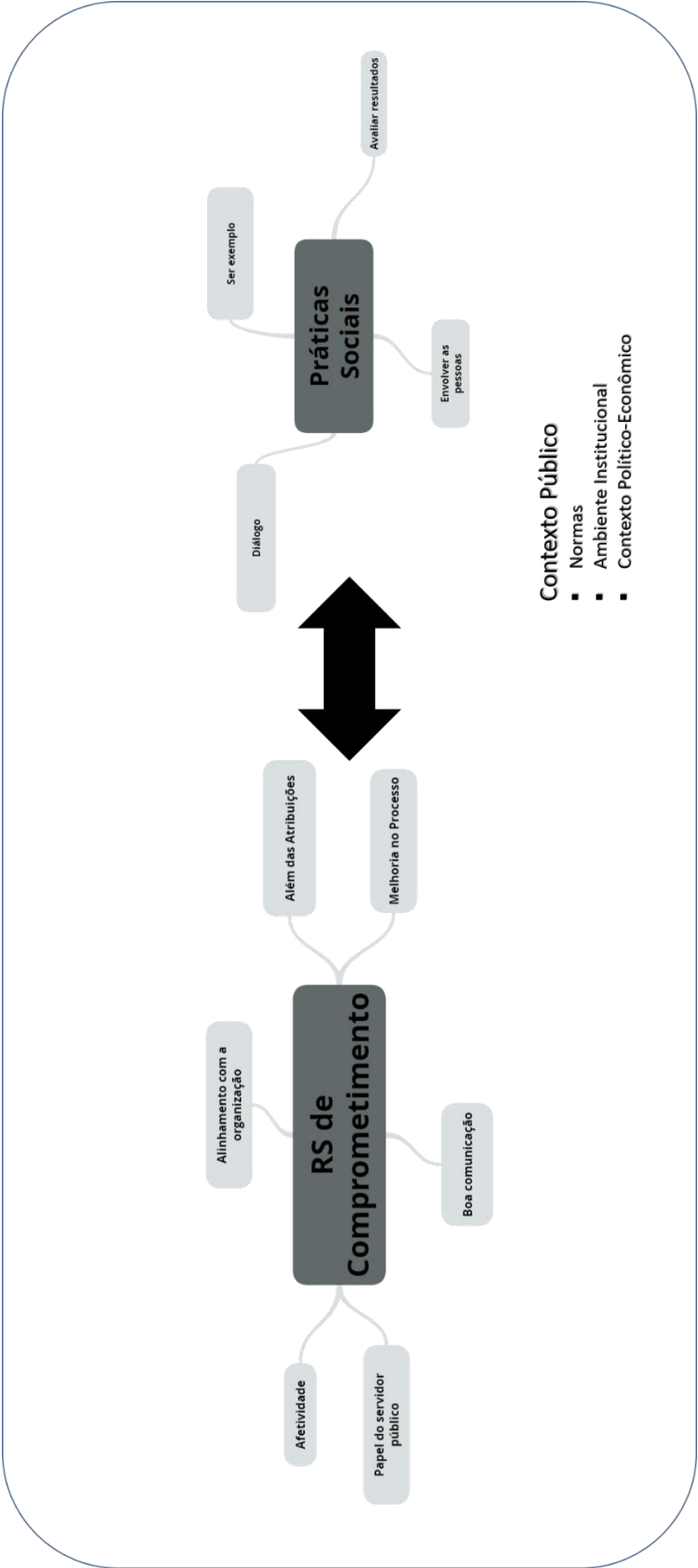
Diante esse cenário, os gestores do Ifes observam a forma de ingresso do servidor público (concurso público), e a legislação que os rege que lhes propicia a estabilidade no cargo público, sendo uma influência para não comprometimento dos indivíduos na

organização. Além disso, os gestores salientam que o local em que o *campus* do Ifes está implantado também pode influenciar no comprometimento organizacional dos indivíduos, pois para eles os indivíduos vão buscar o sucesso da organização para que a comunidade ao redor também possa crescer e usufruir de educação de qualidade, destarte, observa-se que as representações sociais funcionam como guias que organizam e interpretam a realidade para, assim, orientar as práticas situando os indivíduos no mundo (ALMEIDA, 2009; ARRUDA, 2002).

Para Jodelet (2001), a forma como os indivíduos pensam, conhecem, sentem e interpretam seu modo de vida tem influência direta na orientação e reorientação de suas práticas. Entende-se que as representações sociais e as práticas são notavelmente integradas e dependentes de forma recíproca. Segundo Wagner (2003), as representações sociais possibilitam o entendimento da dinâmica das interações sociais e explicam os determinantes das práticas sociais. As práticas sociais, segundo Souza (2012), são sistemas de ação que são socialmente estruturados e instituídos em relação aos papéis. A relação entre as representações sociais e as práticas sociais dos gestores do Ifes a respeito de comprometimento organizacional é representada pela Figura 13.

As práticas sociais dos gestores do Ifes em relação ao comprometimento organizacional são elemento importante para compreender as suas representações sociais, e os participantes da pesquisa expuseram quais são as suas práticas em relação ao comprometimento organizacional. Para avaliar se os servidores do Ifes estão comprometidos com a organização os gestores analisam a realização das atividades no cotidiano, se as tarefas estão sendo cumpridas e se os prazos para realização das mesmas estão sendo respeitados. Os resultados atingidos, segundo os gestores, são importantes para avaliar o comprometimento dos indivíduos na organização. Além disso, os gestores observam que os indivíduos comprometidos são aqueles que possuem proatividade e produzem além do que está no seu rol de atribuições. Também são observados os indivíduos que gostam da organização, realizam suas atividades com zelo e também aqueles que entendem a importância da organização.

Figura 13 - Relação entre as representações e práticas sociais de comprometimento dos Gestores Ifes



Fonte: Elaborado pelo autor.

A falta de comprometimento pode gerar falhas na execução de tarefas e, com isso, resultados insatisfatórios, segundo os gestores. Diante disso, os gestores buscam o diálogo com os servidores, averiguando possíveis insatisfações e dificuldades que os indivíduos estão atravessando no momento, tentando mostrar possíveis caminhos para o indivíduo se comprometer com a organização. No entanto, se as medidas de diálogo não são suficientes, os gestores buscam meios legais para que os indivíduos se envolvam nas tarefas do Ifes, como um termo de conduta ou punições, como, por exemplo, o corte de ponto.

Como já mencionado, os gestores do Ifes buscam o envolvimento dos indivíduos com a organização a fim de desenvolver uma postura ativa e de contribuição para o sucesso da instituição. Uma das formas de atingir esse objetivo é envolver os servidores nas decisões do cotidiano da organização, buscando sempre a sua contribuição, envolvendo-os nos diversos processos do Ifes. Além disso, observa-se nas falas dos gestores do Ifes que a valorização dos servidores é importante para o seu comprometimento. As práticas de valorização dos servidores incluem a valorização das ideias, prover a liberdade de ação para que os indivíduos desenvolvam seu potencial e assim executem tarefas que estão além daquelas descritas em suas atribuições.

Os gestores buscam escolher pessoas para determinadas funções devido à afinidade do indivíduo com aquela determinada atividade. Os entrevistados justificam essa decisão devido ao fato de que os indivíduos precisam gostar do que fazem para executar as atividades da melhor maneira possível. Aliado a isso, buscam fazer com que os servidores se sintam parte da organização, convencendo as pessoas de que são relevantes para a instituição e que é preciso que o trabalho seja bem-executado. Além disso, os gestores do Ifes buscam oferecer boas condições de trabalho e estimulam as boas relações interpessoais para influenciar no comprometimento das pessoas. É relevante observar que as práticas dos gestores se relacionam com as representações sociais de comprometimento organizacional, como, por exemplo, com o alinhamento e com a afetividade do indivíduo com a organização.

Fazer com que os indivíduos entendam o propósito da organização, assim como seu papel dentro da sociedade e seus objetivos, é importante para o comprometimento dos indivíduos com a organização, segundo os gestores. As ações dos gestores perante a organização também são lembradas como práticas sociais que levam ao comprometimento das pessoas. Para eles o seu comportamento pode mobilizar os outros indivíduos da

organização a contribuir com ela, ou seja, os gestores entendem que são exemplos de indivíduos comprometidos com a organização. Ter um planejamento de ações a serem seguidas para alcançar resultados e fazer reuniões com os servidores a fim de verificar se os resultados são satisfatórios para o sucesso da organização são práticas que os gestores também entendem que influenciam o comprometimento dos servidores.

Olhando para a gestão do Ifes, os gestores entendem que tomar uma decisão que busca atender a organização como um todo, e não atender a *campi* específicos ou a demandas específicas, demonstrando, assim, terem uma visão global da organização e que são gestores comprometidos com a organização. Os gestores observam também que as práticas podem variar devido ao contexto em que o *campus* está inserido, sendo no interior ou na região metropolitana, além da questão política brasileira que afeta as decisões do Ifes como um todo.

Outro fato que salientam para a função de gestor no Ifes com o qual os entrevistados demonstram preocupação é a qualificação dos mesmos para o exercício do cargo de gestão. Por muitas vezes os indivíduos que assumem essa posição não têm experiência, e por esse motivo não entendem bem as suas atividades e seu papel dentro da instituição e enquanto servidor público. Uma prática que é criticada pelos gestores do Ifes é a nomeação de indivíduos para certos cargos a fim de obter uma certa subordinação política por parte de sua equipe, para eles isso não é uma prática de comprometimento organizacional.

Percebe-se que as representações sociais de comprometimento organizacional dos gestores do Ifes englobam características de envolvimento do indivíduo nas atividades da organização, o entendimento do papel da organização para o indivíduo, de afeição do indivíduo pela sua atividade e pela própria organização, a vontade de contribuir com melhorias para a organização, o bom relacionamento dos indivíduos no seu grupo de trabalho, além de cumprirem com suas atribuições os indivíduos que contribuem com algo a mais. Além dessas características tem-se a do entendimento do papel de servidor público, devido ao contexto da pesquisa. É importante salientar a gratidão que o indivíduo tem para com a organização como característica de indivíduo comprometido com ela.

Quando interpelados em relação a suas práticas sociais para o comprometimento organizacional, entendem que envolver os indivíduos nas atividades da organização e fazer

com que os indivíduos entendam a importância do papel da organização na sociedade, bem como compartilhar os objetivos e valores da mesma, favorece o comprometimento com a organização. Para isso, os gestores buscam o diálogo para entender os anseios dos indivíduos, para decidir em conjunto com sua equipe de trabalho, para envolvê-los com as atividades, criando um ambiente agradável e com bom clima em que os indivíduos se sintam bem nas relações com seus pares para desenvolver um bom trabalho. Além disso, os gestores buscam fazer com que sua equipe se sinta parte do processo, para eles é importante que os indivíduos se sintam importantes para o sucesso da organização e também dando liberdade e valorizando o trabalho desses indivíduos para que cada vez mais busquem executar atividades que não são inerentes à sua função. É importante salientar que os gestores se consideram comprometidos com a organização, e, por esse motivo, indicam que seu comportamento perante os servidores da organização contribui para o comprometimento organizacional dos mesmos.

As representações sociais e as práticas sociais dos gestores sobre o comprometimento organizacional mostram que os gestores buscam indivíduos, em suma, que se envolvam com a organização, que cumpram as suas atividades da melhor forma possível, desempenhem tarefas além de suas atribuições, que contribuam com melhorias para a organização, que desenvolvam um vínculo afetivo com a organização, que saibam da importância da organização na sociedade e que tenham uma boa relação com os colegas de trabalho para assim contribuir com o sucesso da organização.

Com os dados das entrevistas, percebe-se que é notória a relação entre as representações sociais e as práticas sociais dos gestores do Ifes a respeito do vínculo comprometimento organizacional. As representações sociais e as práticas sociais se influenciam, como afirmam Wachelke e Camargo (2007). Salienta-se que a análise das práticas sociais dos gestores desse estudo foi baseada no relatos dos mesmos sobre as práticas sociais no cotidiano. Os gestores do Ifes em suas práticas sociais buscam fazer com que os servidores, em suma, gostem da instituição e do que fazem, entendam a função da organização na sociedade e se envolvam com as atividades, e, por fim, que assimilem os valores e objetivos da organização. Com a análise das práticas sociais dos gestores é possível compreender as representações sociais dos mesmos sobre o comprometimento organizacional. Conforme Sá (1993) aponta, os gestores do Ifes colocam em prática aquilo



que acreditam, de acordo com suas experiências vividas, passando isso adiante através da comunicação e de seu comportamento, como podemos observar através do fato de que se mostram como exemplo de pessoas comprometidas para os servidores do Ifes.

Como já abordado, as representações sociais exercem um papel fundamental nas práticas e na dinâmica das relações sociais, respondendo a quatro funções essenciais que são a função do saber, identitária, de orientação e justificadora (ABRIC, 2001). A função da representação social do saber (ABRIC, 2001) é observada na compreensão dos entrevistados do vínculo comprometimento organizacional, e difundindo assim o seu entendimento através de suas práticas no dia a dia e na comunicação. Essa função pode ser observada quando os gestores do Ifes buscam transmitir o entendimento de comprometimento com a organização como exemplo para os demais indivíduos da organização. Esse exemplo de indivíduo comprometido com a organização engloba características de uma pessoa que se dedica à organização além do que lhe é prescrito em suas atribuições, que gosta da organização, que entende os seus valores, objetivos e metas, e que procura desenvolver seu trabalho de maneira satisfatória.

Outra função das representações sociais é a função identitária (ABRIC, 2001). Os dados indicam que os gestores, por meio da representação social de comprometimento, identificam de forma clara os servidores comprometidos e, de certa maneira, essa representação social “tem um papel importante no controle social exercido pela coletividade sobre cada um dos seus membros” (ABRIC, 2001, p. 29), uma vez que dá o direcionamento do que esperar de um servidor comprometido. Além dessa característica pode-se mencionar a questão da história do indivíduo com a organização e também da sua identificação com a organização. Os gestores se mostram gratos à organização e por esse motivo contribuem com seu esforço para atingir os objetivos e metas, colaborando para que outras pessoas possam usufruir de uma educação de qualidade como os gestores tiveram quando eram alunos. Como já foi apontando, isso contribui para o alinhamento com a organização e também, segundo os gestores, para a afetividade com a organização.

A função de orientação dos comportamentos e das práticas das representações sociais (ABRIC, 2001) também podem ser observada nas falas dos entrevistados. Verifica-se que a configuração das representações sociais de comprometimento organizacional direciona os comportamentos e as práticas dos gestores. Dessa forma, os comportamentos e

as práticas relatadas estão baseados nos sentidos presentes nas representações sociais de comprometimento.

A função justificadora possibilita que o indivíduo avalie as ações que assume, e, por conseguinte, as explique e as justifique. (ABRIC, 2001). Pode-se observar essa função em falas dos entrevistados que entendem que as pessoas comprometidas com a organização realizam além do que está prescrito nas suas atribuições, realizam atividades fora de seu horário de trabalho e interrompem momentos de lazer para contribuir e se envolver com as atividades da organização. Também é importante observar o entendimento dos gestores sobre os indivíduos não comprometidos com a organização. Para os entrevistados, esses indivíduos, pela falta de identificação com organização, acabam não se envolvendo com as atividades e se mostram acomodados, pois cumprem apenas o que está descrito fazer. Aqueles que fazem apenas o que o superior manda é caracterizado como não comprometido com a organização, e assim acabam não tendo criticidade em relação às atividades que desenvolve e, por conseguinte, não contribui para o desenvolvimento das mesmas com melhorias.

É importante salientar que as representações e práticas sociais envolvem as crenças, experiências, vivências, e o contexto (Jodelet, 2001) em que os gestores do Ifes estão inseridos. Em síntese, os participantes da pesquisa acreditam que a educação de qualidade é essencial para que o país se desenvolva, e que foi importante para que eles se desenvolvessem como profissionais e que, por esse motivo, se mostram comprometidos com o Ifes, buscando colaborar da melhor maneira possível permitindo que outras pessoas possam usufruir da educação de qualidade que é fornecida pelo Ifes. Nota-se também a preocupação dos gestores com o contexto em que cada *campus* está inserido. Segundo eles, os *campi* industriais e agrícolas são diferentes e possuem peculiaridades que interferem no comprometimento dos servidores, e, além disso, salientam a questão político-econômica em que o país se encontra. Para os gestores, essa questão interfere no comprometimento dos servidores da organização, pois gera insegurança em relação aos investimentos que o governo poderá ou não fazer para que o Ifes continue ofertando educação com qualidade.

A vivência dos gestores é notada no momento em que citam exemplos de comportamento como prática que influencia o comprometimento dos servidores, uma vez que tiveram em suas vidas exemplos de pessoas comprometidas com a organização e que

levam essa experiência para os demais indivíduos da organização, e com esses exemplos que tiveram na vida entenderam que a educação de qualidade é fundamental para o crescimento das pessoas. Demonstram gostar do Ifes por promover educação pública de qualidade para sociedade.

#### **4.4. *Teoria do Senso comum e a Teoria do comprometimento***

De acordo com os gestores, as representações sociais de um indivíduo comprometido com a organização compreendem características de indivíduos que são envolvidos com as atividades da organização, que possuem um apego emocional pela organização, que entendem o papel da organização, assim como suas metas e objetivos, que desempenham tarefas além daquelas que lhe são atribuídas por normas, que buscam sempre contribuir para melhorias na organização, que gostam da organização, que possuem um bom relacionamento com os colegas e que possuem um entendimento do seu papel como servidor público. Essas características remetem ao comprometimento de base afetiva do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Além dessas características, é importante destacar a gratidão como característica de um indivíduo comprometido com a organização. Segundo os gestores, os indivíduos possuem uma dívida de gratidão com a organização e, por isso, retribuem com seu esforço para contribuir com o sucesso da organização. Essa característica é tida como dever moral e é associada à base normativa de comprometimento organizacional (MEYER, ALLEN, 1991). No entanto, Menezes e Bastos (2011) indicam a sobreposição das bases afetiva e normativa de comprometimento, ou seja, esse sentimento de dever moral se dá devido à internalização das normas e um prévio processo de identificação com a organização. Os resultados presentes na pesquisa apontam para a dimensão afetiva do comprometimento, como os resultados de Menezes e Bastos (2011), pois o vínculo organizacional apresentado pelos gestores do Ifes é caracterizado pela forte identificação com a organização e afetividade, contribuindo para atitudes positivas dos indivíduos perante a organização.

Além do mencionado acima, de acordo com os gestores, os indivíduos que não são comprometidos com a organização possuem atributos como acomodação, a não sugestão de

melhorias nos processos e fazem somente o que lhes é demandado. Desse modo, os gestores indicam que os indivíduos que não são comprometidos com a organização agem de forma passiva. O fato de confiarem plenamente na chefia faz com que esses indivíduos, segundo os entrevistados, se isentem de responsabilidades sobre as suas atividades por fazerem somente aquilo que foi solicitado por sua chefia, fato que impede também a presença de senso crítico pelos indivíduos, que para os gestores é importante para propor melhorias a atividades que exercem no dia a dia. Os indivíduos tendem a permanecer na organização devido à estabilidade proporcionada pela administração pública, evidenciando aqui uma característica peculiar do contexto estudado (CKAGNAZAROFF, 2002), dificultando, por vezes, algumas práticas dos gestores do Ifes para proporcionar o comprometimento organizacional. Portanto, esse estudo corrobora com o trabalho de Menezes e Bastos (2011) que diz que o desejo de permanência do indivíduo na organização não constitui o conceito de comprometimento organizacional.

Assim como as representações sociais, as práticas sociais remetem ao comprometimento organizacional de base afetiva (MEYER; ALLEN, 1991). As práticas dos gestores do Ifes buscam o envolvimento e a identificação do indivíduo com a organização, o desenvolvimento de sentimento afetivo com a organização, além de incentivar o empenho extra dos indivíduos e a boa relação com seus pares. Dessa forma, pode-se entender o comprometimento organizacional com a proposta de Mowday, Steers e Porter (1979), que afirmam que o indivíduo possui lealdade e possui um forte desejo de contribuir, disponibilizando empenho extra para que a organização atinja o sucesso.

A Teoria das Representações Sociais contribui para a conceituação de comprometimento organizacional, pois envolve o contexto em que os indivíduos estão inseridos, é uma construção a partir de uma realidade cotidiana (JODELET, 2001; MOSCOVICI, 2015). De acordo com as falas dos gestores do Ifes, identifica-se a importância de se observar o contexto em que os indivíduos estão inseridos. Para os entrevistados, o comprometimento organizacional pode variar de acordo com a localização do campus e o momento político-econômico do país. Também é relevante observar a vivência dos indivíduos, que é importante para constituição da representação social (JODELET, 2001), pois os gestores demonstram que tiveram experiências que contribuíram para que argumentassem que a educação de qualidade é a base para a transformação do país, além

de demonstrar gratidão pela organização pelo sucesso obtido em sua carreira e buscar retribuir da melhor maneira possível para o sucesso.

É relevante apontar a contribuição das práticas sociais dos gestores do Ifes para compreensão do comprometimento organizacional. Com as ideias de Abric (2001), Sá (1993) e Wachelke e Camargo (2007), essa pesquisa também mostra que as práticas e as representações sociais dos gestores do Ifes mostram-se relacionadas entre si no cotidiano da organização. Portanto, a análise das práticas sociais, realizada a partir dos relatos dos gestores do Ifes sobre suas práticas no cotidiano, auxilia o entendimento das representações sociais e vice-versa. Também possibilita a compreensão do vínculo no contexto em que foi estudado, que é de uma organização pública, e mostra as dificuldades que os gestores têm no dia a dia para fomentar o comprometimento organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da grande gama de estudos sobre vínculo organizacional comprometimento organizacional (CO) (PEIXOTO *et al.*, 2015), não há um consenso sobre o conceito. Com o intuito de contribuir para a delimitação do conceito, esta pesquisa pretendeu entender a relação das representações sociais de comprometimento organizacional para gestores do Ifes (na figura dos Diretores Gerais dos *campi* e do Reitor do Ifes), com as práticas sociais dos mesmos em relação a esse vínculo do indivíduo com a organização. Com isso, esse trabalho permitiu reflexões acerca de representações sociais dos gestores a respeito do CO, bem como sua relação com as suas práticas em torno desse vínculo.

Esse estudo analisou a relação das representações e práticas sociais dos gestores do Ifes acerca do vínculo comprometimento organizacional. A análise deixa claro que a interrelação entre as representações sociais e práticas sociais, conforme Abric (2001) mostra em seu estudo, é uma relação mútua. As práticas sociais possibilitaram uma melhor compreensão das representações sociais dos gestores a respeito do comprometimento organizacional e mostram a dificuldade de se trabalhar com esse vínculo numa organização pública. As representações sociais, além de contribuírem para a compreensão do vínculo comprometimento organizacional, mostram a importância do contexto organizacional para a compreensão do vínculo.

Um dos objetivos dessa pesquisa foi identificar as representações sociais dos gestores a respeito do vínculo comprometimento organizacional, destarte, em suma, os gestores do Ifes, de acordo com suas crenças, opiniões, elementos culturais, e ideológicos, e sua experiência de vida, entendem que os indivíduos que são comprometidos com a organização possuem uma identificação com a organização, concordando com sua missão, objetivos e valores, gostam do que fazem na instituição, possuem um apego emocional à instituição. Além disso, os indivíduos que possuem comprometimento organizacional cumprem os seus afazeres, contribuem para a melhoria das atividades da organização, e cumprem atividades que estão além daquelas atribuídas na descrição de seu cargo e da melhor forma possível. Outra característica do vínculo CO é a boa comunicação dos indivíduos com seus pares. Segundo os gestores do Ifes, isso faz com que os indivíduos

compartilhem visões diferentes de uma determinada questão a fim de promover o crescimento da organização como um todo. Como se trata de um contexto de organização pública, os gestores dizem que o entendimento do papel do servidor público influencia o comprometimento com a organização.

Os indivíduos não comprometidos com a organização, para os gestores, são aqueles que são acomodados, que não propõem melhorias para as atividades que exercem, quando fazem suas atividades fazem apenas o que está descrito em suas atribuições, não possuem afetividade com organização, não são leais, não se envolvem nas atividades, e só fazem o que lhes é mandado pela chefia, se isentando de responsabilidades. Esse indivíduo possui características passivas em relação à organização, não possui criticidade a ponto de contribuir para o sucesso da organização.

O comprometimento organizacional, segundo os gestores do Ifes, possui uma perspectiva atitudinal, ou seja, os indivíduos possuem uma forte crença nos valores e objetivos da organização, além da afetividade com a organização, e com isso tendem a despende de empenho extra para que ela atinja o sucesso corroborando com o conceito de comprometimento organizacional de Mowday, Steer e Porter (1979). Essa pesquisa também concorda com os resultados do estudo de Menezes e Bastos (2011), além de constatar que o comprometimento organizacional é caracterizado pela sua base afetiva, e também salienta que a permanência do indivíduo na organização não está ligada ao vínculo comprometimento organizacional, mas sim pelos possíveis custos que serão gerados com sua saída. Por se tratar de uma organização pública, em que a estrutura é altamente burocrática e uma hierarquia bastante definida, pois suas ações são regidas por lei, é relevante mencionar o aparecimento da base afetiva do comprometimento organizacional nas falas dos gestores, que apesar das dificuldades apresentadas pelas características da organização mostram que é importante essa base do comprometimento organizacional para o êxito da organização.

É importante salientar o que os gestores pensam sobre o contexto no qual o Ifes está inserido e como isso influencia no comprometimento organizacional dos servidores. Os gestores enfatizam a heterogeneidade que o Ifes apresenta, esse fator é visto pelo aspecto de nível de implantação do *campus*, se está totalmente implantado ou não, se é considerado

um *campus* industrial ou agrícola, ou então a comunidade na qual o *campus* foi implantado. Segundo os entrevistados, devido a esses aspectos há dificuldade de tomar certas decisões e definir práticas para o cotidiano de cada *campus*. Outro fator para o qual os gestores do Ifes chamam a atenção é o atual momento político-econômico brasileiro, que gera incertezas e vem ocasionando cortes de gastos, o que influencia negativamente o comprometimento dos indivíduos, que, conforme os gestores dizem, se sentem desvalorizados com a postura do governo. Desta maneira, mostra-se uma das principais contribuições desse estudo para a compreensão do vínculo comprometimento organizacional, pois a construção das representações sociais envolve o contexto em que os indivíduos estão inseridos (JODELET, 2001).

Uns dos fatores que os gestores indicam que influenciam seu comprometimento é a gratidão que sentem pelo Ifes por entender que a instituição contribuiu para sua formação profissional, e, segundo os gestores, até mesmo para a formação de caráter. Além disso, os gestores também alegam que a gratidão influencia também o comprometimento dos servidores. Para eles os servidores que também estudaram na instituição podem contribuir mais pelo reconhecimento de sua formação. Essa característica denotada pela gratidão remete ao comprometimento normativo (MEYER; ALLEN, 1991).

Outras influências sobre o comprometimento do servidor do Ifes e do próprio gestor remetem à base afetiva de comprometimento (MEYER; ALLEN, 1991). Os gestores entendem, por exemplo, que o indivíduo, quando se sente parte da organização, quando entende o papel e os objetivos da organização, passa a gostar dali, e isso influencia o comprometimento dele. Uma característica peculiar da organização pública que influencia o comprometimento dos indivíduos, para os gestores, é a estabilidade no emprego. Segundo os entrevistados essa característica influencia o comprometimento dos servidores, e se baseia na base instrumental de comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991).

Pode-se observar que as representações sociais de comprometimento organizacional remetem às características da base afetiva de comprometimento (MEYER; ALLEN, 1991). Também é possível esse entendimento quando se analisam as práticas sociais dos gestores em torno do vínculo CO. Com as representações e práticas sociais, entende-se que os gestores indicam que os indivíduos comprometidos com a organização possuem uma



postura ativa perante a organização, ou seja, o indivíduo se preocupa com o destino da organização e age para que ela obtenha sucesso em todas as atividades.

Outro objetivo da pesquisa foi analisar as práticas sociais dos gestores em torno do comprometimento organizacional no dia a dia. Dessa maneira, observou-se, através das falas, que as práticas sociais envolvem diálogos com os servidores a fim de entender o que está se passando com eles em relação à organização, verificam se os resultados estão condizentes com o padrão da organização, analisam os servidores que produzem além de suas atribuições e aqueles que não propõem melhorias e fazem o reconhecimento dessa atitude. Nos casos em que não há comprometimento, em que o diálogo não surte efeito, os gestores buscam medidas institucionais, como corte de ponto e termo de ajuste de conduta, para envolver mais o servidor que não está comprometido. A comunicação institucional também é utilizada para auxiliar os gestores a fim de divulgar boletins semestrais, que contribuem para divulgar o que está sendo planejado e, assim, possibilitar que os servidores se envolvam com críticas e contribuições para melhorias.

O cargo em si, para os gestores, já demonstra o comprometimento deles com a organização. Os gestores do Ifes se consideram comprometimentos com a organização, por esse motivo veem a si mesmo como “exemplo” para os demais servidores do Ifes, com o padrão de comportamento de um indivíduo comprometido. É importante mencionar como a experiência de vida dos participantes desta pesquisa foi importante para a formação da representação de comprometimento (JODELET, 2001), pois nos relatos eles demonstram como foi importante a presença de exemplos de comprometimento organizacional nas suas vidas, quais foram as conquistas dessas pessoas e como puderam influenciar no seu comportamento e até nas escolhas para seguirem sua vida profissional.

Esse estudo foi baseado nas falas dos sujeitos, o que pode-se dizer que é uma limitação dessa pesquisa. Portanto, é importante que outros tipos de investigações sejam feitas na área, como, por exemplo, utilizar dados de observação de práticas cotidianas e articulá-los com entrevistas semiestruturadas e abertas. Essas investigações com métodos diferentes são importantes para os estudos na área.

É essencial mencionar a importância de outras pesquisas na área de comprometimento organizacional para contribuir com a delimitação do conceito. Outras técnicas e instrumentos de coleta de dados de abordagem qualitativa podem contribuir para uma compreensão mais precisa do fenômeno. Além disso, contribuirá com visão distinta da que é hegemônica nos estudos de comprometimento organizacional, que se baseiam na abordagem quantitativa.

## REFERÊNCIAS

- ABRIC, J. C. Central system, peripheral system: their functions and roles in the dynamics of social representations. **Papers on social representations**, v. 2, n. 2, p. 75-78, 1993.
- ABRIC, J. C. **Práticas sociales y representaciones**. México: Ediciones Coyoacán; 2001.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. Método, 2008.
- ALMEIDA, A. M. O. Abordagem societal das representações sociais. **Sociedade e estado**, v. 24, n. 3, p. 713-737, 2009.
- ALMEIDA, A. M. O.; SANTOS, M. F. S.; TRINDADE, Z. A. Representações e práticas sociais: contribuições teóricas e dificuldades metodológicas. **Temas em Psicologia**, v. 8, n. 3, p. 257-267, 2000.
- ALVES-MAZZOTTI, A.J. Representações Sociais: Aspectos Teóricos e Aplicações à Educação. **MI**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.18-43, 30 jun. 2008. Instituto Metodista de Ensino Superior.
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do serviço público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2014.
- ARRUDA, A. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. **Cadernos de pesquisa**, v. 117, n. 127, p. 127-147, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo, São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAR-HAYIM, A. e BERMAN, G.S. . **The dimensions of organizational commitment**. **Journal of Organizational Behavior**, vol.13,379-387. ABI/INFORM Global, jul, 1992
- BASTOS, A. V. B. BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, V. 42, N. 2, p. 31-41. São Paulo. 2002
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, 33(3), p. 52-64. São Paulo. 1993
- BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 1, n. 2, p.97-120, ago. 1997.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 25, n. 4, 1990.

BORTOLOTTI, S.L.V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. 2010. 291f. Tese de Doutorado. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K.C.M. de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE/Secretaria da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: MARE, 1995.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A.V.B. O schema de “trabalhador comprometido” e a gestão do comprometimento: um estudo de caso entre gestores em uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador-BA, v.8, p. 177-193, 2001.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301-320, 1995.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. da S. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. **RAE-eletrônica**. São Paulo. Vol. 4, n. 1 (jan./jun. 2005), p. 1-18, 2005.

CKAGNAZAROFF, I. B. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência. In: **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, p. 8-11, 2002.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: Bases para uma Abordagem Processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 329-337, 2014.

COSTA, F.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 280-297, 2009.

DOISE, W. Da psicologia social à psicologia societal. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 27-35, 2002.

DURKHEIM, É. **As Regras do Método Sociológico**. 3. ed. Traduzido por Paulo Neves. São Paulo: Martin Fontes, 2007.

FARIA, J. H.; SCHIMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In: FARIA, J. H. (Org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, C.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GUARESCHI, P. Qual a “prática” da psicologia social da ABRAPSO? In: Zanella, A. V., Siqueira, M. J. T., Lhullier, Louise, A., Molon, S. I. (Orgs.) **Psicologia e Práticas Sociais**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, p. 4-8, 2008

INEP -. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Anísio Teixeira. Ministério da Educação. 2015. Disponível em: <<http://www.enem.inep.gov.br/>>

JODELET, D. As representações sociais um domínio em expansão. In D. Jodelet (Org.), **As representações sociais** (Lílian Ulup, Trad.). p. 17-44. Rio de Janeiro: EdUERJ. 2001 (Trabalho original publicado em 1989)

JODELET, D. O movimento de retorno ao sujeito e a abordagem das representações sociais. **Sociedade e estado**, v. 24, n. 3, p. 679-712, 2009.

JOVCHELOVITCH, S.. Representações sociais: para uma fenomenologia dos saberes sociais. **Psicologia e sociedade**, v. 10, n. 1, p. 54-68, 1998.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; BRINSFIELD, C. T.. Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 37, n. 1, p.130-151, 1 jan. 2012.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. C. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions**. New York: Routledge Academic, p.3-36, 2009.

KRAMER, G. G. **Vínculos organizacionais: um estudo de caso em uma organização pública**. 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H.. Vínculos organizacionais. **RAP - Revista Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 83-104, 2007.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. 2008. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MACAMBIRA, M. O.; BASTOS, A. V. B.; ROSSONI, L. Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento. **Rev. Psicol., Organ. Trab**, [s.l.], v. 15, n. 2, p.109-122, 2015

MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira et al. Teoria das representações sociais nos estudos organizacionais no Brasil: análise bibliométrica de 2001 a 2014. **Cad. EBAPE.BR [online]**. vol.14, n.4, p.891-919, 2016.

- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, [s.l.], v. 108, n. 2, p.171-194, 1990
- MATTOS, R. M.; FERREIRA, R. F. Quem vocês pensam que (elas) são? Representações sobre as pessoas em situação de rua. **Psicologia & Sociedade**, v. 16, n. 2, p. 47-58, 2004.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, SP. 2003
- MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 7, n. 4, p.187-209, dez. 2003
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) Componentes do comprometimento organizacional. **Encontro Anual da Anpad**, Foz do Iguaçu. 1999
- MELO, E. A. de A. **Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais**. 2006. 228 f. Doutorado (Tese em Psicologia) – Instituto em Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- MENEZES, I. G. ; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 4, p.463-471, 2011.
- MEYER, J. P. et al. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal Of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 61, n. 1, p.20-52, ago. 2002
- MEYER, J. P. et al. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal Of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 61, n. 1, p.20-52, ago. 2002.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1,61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L.. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human resource management review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade Qualitative analysis: theory, steps and reliability. 2012.
- MORIN, A. J. S. et al. A Multifoci Person-Centered Perspective on Workplace Affective Commitment: A Latent Profile/Factor Mixture Analysis. **Organizational Research Methods**, [s.l.], v. 14, n. 1, p.58-90, 2011.
- MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.
- MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. de. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, 2012.

- MOSCON, D. C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, p.224-247, 1979.
- OLIVEIRA, D. C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista enfermagem UERJ**, v. 16, n. 4, p. 569-576, 2008.
- OLIVEIRA, M. de. O conceito de representações coletivas: uma trajetória da Divisão do Trabalho às Formas Elementares. **Debates do NER**, v. 2, n. 22, p. 67-94, 2012.
- OSIGWEH, C. A. B.. Concept Fallibility in Organizational Science. **The Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 14, n. 4, p.579-594, out. 1989.
- PAULA, A. P. P. de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar, 2005.
- PEIXOTO, A. L. A. et al. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-usf**, [s.l.], v. 20, n. 1, p.51-61, abr. 2015
- PICHON-RIVIÈRE, E. e QUIROGA, A. P.. **Psicologia da vida cotidiana**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v. 19, n. 03, 2015A.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, 2015B.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. 212f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil, 2009.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. **Revista de Ciências de Administração**, [s.l.], v. 15, n. 36, p.143-158,2013.

SÁ, C. P. Sobre a circunscrição do conceito de representações sociais. In.: **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 6, n. 1/2, p. 107-113, 1993.

SÁ, C. P. Sur les relations entre représentations sociales, pratiques socio-culturelle et comportement. **Papers on Social Representations**, 3, 40-46, 1994

SCHMITT, E. C.; FARIA, J. H. de. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. **III ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO)**, v. 3, 2004.

SHIMAMOTO, D. F. **As Representações Sociais dos professores sobre corpo humano e suas repercussões no ensino de ciências naturais**. 2004. Tese de Doutorado. São Carlos: UFSCar.

SILVA, E. E. da C. e. **Consentimento ou comprometimento: Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização**. 2013. 178 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

SILVA, E. E. da C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.

SILVA, E.E. da C. **Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto**. 2009. 168 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalhos no Brasil**. Porto Alegre (RS): Artemed, 2004.

SOLINGER, Omar N.; VAN OLFFEN, Woody; ROE, Robert A.. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 93, n. 1, p.70-83, 2008.

SOUZA, L. G. S. **Profissionais de saúde da família e representações sociais do alcoolismo**. 2012. Tese de doutorado. Curso de Psicologia, UFES, Vitória, Espírito Santo, 2012.

SPINK, M. J. P. O conceito de representação social na abordagem psicossocial. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 300-308, 1993.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2005.



WACHELKE, J. F. R.; CAMARGO, B. V. Representações sociais, representações individuais e comportamento. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 41, n. 3, p. 379-390, 2007

Wagner, W. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. In: Guareschi, P. A., Jovchelovitch (orgs.). **Textos em representações sociais**, Petrópolis (RJ): Vozes, p. 149-186, 2003.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>Perfil dos participantes</b>		
▪ Gênero:	▪ Idade:	Estado civil:
▪ Nível Formação: ▪ Área de Formação		
▪ Tempo na instituição: ▪ Tempo no cargo:		
▪ Carreira de ingresso:		

#### **Tema 1: Sentidos do Comprometimento**

1. O que significa ser comprometido com a organização, para você?
2. Quais as características e as práticas de uma pessoa comprometida com a organização, em sua visão?
3. Dê um exemplo de uma situação em que você identificou, comprometimento com a organização?
4. O que influencia o seu comprometimento com a sua organização?
5. O que leva as pessoas que trabalham no Ifes a serem comprometidas?
6. Para você, o que leva você e as pessoas a permanecerem no Ifes?
7. Para você, o que faz você e as pessoas a serem envolvidas com o trabalho e fazer o melhor trabalho possível no Ifes?
8. Quais as práticas que você tem e entende que levam ao comprometimento das pessoas?

#### **Tema 2: A gestão e o Comprometimento**

9. Como você e sua equipe de trabalho desenvolvem e mantêm o comprometimento das pessoas?
10. Como você e sua equipe de trabalho avaliam o comprometimento das pessoas?
11. Como o seu campus lida com a questão do comprometimento no dia a dia? (Ressaltar que não se trata de práticas institucionais)
12. Você concorda com as práticas utilizadas por outros gestores pelos do Ifes em relação ao comprometimento? Por quê? Tem alguma sugestão? (Ressaltar que não se trata de práticas institucionais)

### Tema 3: Identificando o comprometimento organizacional

Será colocado na mesa cartões com três perfis de pessoas. Os perfis possuem as algumas características básicas comuns e se diferem de acordo com as informações contidas nos cartões.

As características básicas comuns são:

- Servidor público aprovado em concurso público.
- Possui competências importantes para o cargo.
- Recebeu treinamentos e qualificações para o trabalho, ampliando a sua capacitação para o mesmo e aproveitando oportunidades de crescimento na carreira.
- Atua em um cargo cuja disponibilidade de outros empregos fora da organização é mais difícil, sendo menores as chances de obter um emprego equivalente em outra organização.

Perfil Profissional A	Perfil Profissional B	Perfil Profissional C
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cumpre o que se espera dele em termos de desempenho.</li><li>✓ Não demonstra claramente um apego emocional à organização.</li><li>✓ Possivelmente deixaria a organização se não fosse difícil e mais custoso adaptar-se a outro emprego.</li><li>✓ O tempo investido, as aprendizagens que obteve nesta organização e as relações estabelecidas com os colegas são importantes para que nela permaneça.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Além de cumprir o que se espera dele em termos de desempenho, oferece contribuições adicionais.</li><li>✓ Demonstra claramente um apego emocional à organização e desejo de nela continuar, independente de alternativas fora.</li><li>✓ Preocupa-se com o destino da organização e assume os valores e objetivos dela como se fossem seus.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cumpre o que se espera dele em termos de desempenho, se achar que é o correto a fazer</li><li>✓ Confia plenamente na chefia</li><li>✓ Compreende que a chefia entende o que faz e cumpre o que lhe é demandado por isso.</li><li>✓ Demonstra que fica na organização pois concorda com os valores e objetivos da organização.</li></ul>

13. Considerando os três perfis apresentados, para você qual perfil você considera mais comprometido? Por quê?
14. Porque não escolheu tal perfil? (Mostrar os outros dois perfis que não escolheu. Mostrar um cartão por vez)
15. Quais as práticas existentes no cotidiano do processo de gestão, em sua visão, favorecem o comportamento do perfil A?
16. Quais as práticas existentes no cotidiano do processo de gestão, em sua visão, favorecem o comportamento do perfil B?
17. Quais as práticas existentes no cotidiano do processo de gestão, em sua visão, favorecem o comportamento do perfil C?

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é **Thiago Mothé Guimarães**, e sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Para conclusão do curso de mestrado em que estou matriculado, sob orientação da professora Dra. Priscilla de Oliveira Martins-Silva, estou fazendo essa de pesquisa para compreender as representações sociais de comprometimento organizacional entre os Diretores Gerais do Ifes. A realização dessa pesquisa justifica-se em parte por ampliar os estudos em uma área que ainda não têm consistência teórica e empírica.

Se o(a) senhor(a) puder colaborar, gostaria que respondesse a algumas questões que estão formuladas em um roteiro. Afirmando que não existem respostas certas ou erradas, apenas gostaria de saber sobre o que você pensa sobre o comprometimento organizacional.

Gostaria de gravar nossa conversa para não perder as informações. Garanto ao(a) senhor(a) que essa gravação não será mostrada a ninguém e após a sua transcrição, ela será apagada. Além disso, informo que essa pesquisa segue padrões éticos e deixo claro que os dados de identificação dos participantes são sigilosos. Desse modo, informo que os resultados obtidos da pesquisa serão publicados em periódicos e eventos científicos, sendo que, o(a) senhor(a) não será identificado em nenhum momento.

A participação na pesquisa não envolve grandes riscos, pois apenas será solicitado que o participante relate verbalmente e voluntariamente suas opiniões e experiências. Afirmando que se o(a) senhor(a) não quiser responder alguma pergunta sua vontade será respeitada e também poderá encerrar sua participação no momento que achar necessário, sem qualquer prejuízo.

Ao participar desta pesquisa o(a) senhor(a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre o tema proposto. O(a) senhor(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada lhe será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. Por favor, preencha os itens que se seguem:

Eu, \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_ após receber as informações sobre a pesquisa com o título provisório **“Vínculos Organizacionais: Um Estudo de Comprometimento, Entrincheiramento E Consentimento Organizacional No Ifes”** concordo em participar deste estudo e estou ciente dos meus direitos abaixo relacionados:

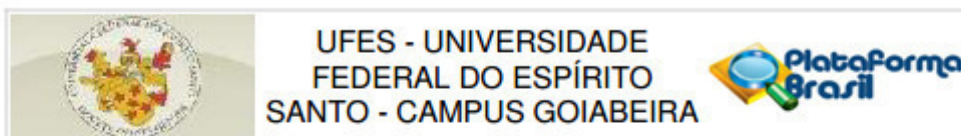
- ✓ a garantia de receber informações a qualquer dúvida relacionada com a pesquisa;
- ✓ a liberdade de deixar de participar da pesquisa a qualquer momento;
- ✓ a segurança de não ser identificado, mantendo o anonimato das informações e a garantia de que estas serão mantidas e utilizadas somente para fins de pesquisa;
- ✓ o conhecimento que não receberei qualquer incentivo financeiro pela minha participação na pesquisa;
- ✓ a segurança de que não terei nenhum prejuízo ou punição, de qualquer natureza, por participar ou não desta pesquisa;

Tenho ciência do exposto e manifesto, livremente, meu desejo em participar da pesquisa.

Vitória, ES, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Thiago Mothé Guimarães

## APÊNDICE C



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ENTRE OS GESTORES DO IFES

**Pesquisador:** THIAGO MOTHE GUIMARAES

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 65811016.2.0000.5542

**Instituição Proponente:** Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.104.461

#### Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa "Representações sociais de comprometimento organizacional entre os gestores do IFES" visa compreender o entendimento dos gestores do Ifes (Instituto Federal do Espírito Santo) a cerca do vínculo comprometimento organizacional e suas práticas sociais associadas ao vínculo estudado. Para tanto, se caracteriza como uma pesquisa qualitativa em que serão feitas entrevistas semi-estruturadas e os dados coletados serão analisados através da análise de conteúdo com categorias a posteriori. As entrevistas serão realizadas individualmente com cada respondente, que terá no máximo 23 gestores a serem entrevistados, e seguirão um roteiro que tem como objetivo fazer o entrevistado falar o que pensa do assunto com suas próprias palavras, ou seja, que ele fale o seu sentido sobre os vínculos organizacionais. O projeto apresenta como hipótese que o entendimento dos gestores Ifes a respeito do comprometimento organizacional e as práticas sociais referentes ao vínculo.

#### Objetivo da Pesquisa:

**Objetivo Primário:**

Compreender as representações sociais dos gestores do Ifes acerca do vínculo comprometimento organizacional e suas práticas sociais.

**Endereço:** Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
**Bairro:** Goiabeiras **CEP:** 29.075-910  
**UF:** ES **Município:** VITORIA  
**Telefone:** (27) 3145-9820 **E-mail:** cep.goiabeiras@gmail.com



UFES - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO ESPÍRITO  
SANTO - CAMPUS GOIABEIRA



Continuação do Parecer: 2.104.461

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A pesquisa não apresenta riscos físicos relacionados à sua saúde física, dada à característica da pesquisa, pode haver algum constrangimento para o participante em alguma pergunta, e algum momento da entrevista, se isso ocorrer, o participante poderá solicitar que se pare a entrevista a qualquer momento. O risco relacionado à sua privacidade, imagem e confidencialidade das informações fornecidas, está ressaltado na garantia de não acarretamento de prejuízo em sua relação com o pesquisador, através do anonimato das informações fornecidas. Como benefício contribuirá para o refinamento do conceito comprometimento organizacional no contexto da Administração Pública. Possibilitará uma visão diferente da predominante pois se trata de uma pesquisa qualitativa e a maioria dos estudos desse fenômeno tem cunho quantitativo.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto é relevante cientificamente e socialmente, e está bem delimitado com sólida argumentação teórica e metodológica. Além disso, há poucas pesquisas desenvolvidas através da abordagem qualitativa conforme salienta Bastos et al. (2014) em seu estudo.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O TCLE apresenta as informações aos participantes sobre o objetivo, justificativa e metodologia do estudo, esclarecendo ainda sobre os riscos, benefícios, garantindo a manutenção do sigilo e privacidade.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Projeto aprovado por esse comitê, estando autorizado a ser iniciado.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_811231.pdf	15/05/2017 11:49:40		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	15/05/2017 11:48:09	THIAGO MOTHE GUIMARAES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoMothe.pdf	16/03/2017 14:59:52	THIAGO MOTHE GUIMARAES	Aceito

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
Bairro: Goiabeiras CEP: 29.075-910  
UF: ES Município: VITORIA  
Telefone: (27) 3145-9820 E-mail: cep.goiabeiras@gmail.com





UFES - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO ESPÍRITO  
SANTO - CAMPUS GOIABEIRA



Continuação do Parecer: 2.104.461

Folha de Rosto	AssinaturadoCCJE.pdf	06/12/2016 15:49:33	THIAGO MOTHE GUIMARAES	Aceito
----------------	----------------------	------------------------	---------------------------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

VITORIA, 07 de Junho de 2017

---

**Assinado por:**  
**KALLINE PEREIRA AROEIRA**  
(Coordenador)

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
Bairro: Goiabeiras CEP: 29.075-910  
UF: ES Município: VITORIA  
Telefone: (27) 3145-9820 E-mail: cep.goiabeiras@gmail.com